Niveau(x) d'enseignement: 1 Numéro EDUQ : 8270908
Centre d'intérêt: 320

Marcoux, Jean-Raymond.

La gestion des enseignants en disponibilité en 1981-82 / Jean-Raymond Marcoux, Viviane Leduc. -- [Québec] : Ecole nationale d'administration publique, 1982.
139 f. ; 28 cm.

Cote Dewey: 371.2'01'09714/M321g Cote LC: LB/2832.4/.C38

Descripteur(s): *Personnel enseignant *Administration du personnel *Réduction du personnel *Diminution de la clientèle *Suppléance *Questionnaire *Primaire (Niveau) *Secondaire (Niveau)

Identificateur(s) de sujet: *Mise en disponibilité

La baisse de la clientèle étudiante rend de plus en plus aigu, à partir du début des années 1980, le problème de la gestion des enseignants mis en disponibilité. Une première partie de l'étude consiste en un inventaire des formules de gestion relevées lors d'une enquête; elle tente également de cerner les rôles joués par les différents acteurs dans l'application et la conception de ces formules de gestion. Suit une analyse de ces formules à partir de deux modèles: le modèle organique et le modèle ad hoc. Enfin, des scénarios de gestion du personnel enseignant sont présentés.

Suite à des rencontres avec des interlocuteurs clés du ministère de l'Education et d'organismes provinciaux, l'enquête a consisté en la réalisation d'entrevues avec les directeurs du personnel de 23 commissions scolaires, 41 enseignants mis en disponibilité et dix directeurs d'école. Les données sont analysées en regard de deux modèles: le modèle ad hoc, où l'enseignant disponible est utilisé essentiellement à des fins de suppléance et de remplacement, sans qu'il ait une école d'affectation ou une tâche précise et prévisible; le modèle organique, avec affectation à une école précise sur une base annuelle, tâche prévisible et précise au moins en partie, enfin maintien partiel de la responsabilité de groupes d'élèves.

Le dossier des enseignants mis en disponibilité fait l'objet d'un suivi serré tant de la part des écoles que du service du personnel des commissions scolaires. Evalués sur une base quantitative (le temps d'utilisation des disponibles), les deux modèles de gestion envisagés se valent. Toutefois, d'un point de vue qualitatif, le modèle organique tend à utiliser non seulement le temps du disponible mais ses capacités professionnelles. Il convient donc d'encourager l'implantation de ce modèle et différentes hypothèses d'utilisation sont élaborées en ce sens.

Type de document: r
Auteur de l'analyse: ar

EDUQ 8270908

ENAP

LA GESTION DES ENSEIGNANTS EN DISPONIBILITE

EN 1981-82

Avril 1982.

Jean-Raymond Marcoux,
Recherchiste

Viviane Leduc,
assistante.

EDUQ 8270908

ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

LA GESTION DES ENSEIGNANTS EN DISPONIBILITE

EN 1981-82

Avril 1982.

Jean-Raymond Marcoux,
Recherchiste

Viviane Leduc,
assistante.

REMERCIEMENTS: Jean-Pierre Lamoureux,
Conseil supérieur de l'Education,

Bernard Myette, président,
Association des cadres scolaires du Québec,

Suzan Tremblay,
Association des cadres scolaires du Québec,

Florent Grandbois,
Fédération québécoise des directeurs d'écoles,

Gérald Aubry, enseignant disponible,
Commission scolaire de Valleyfield,

Albert Daigle, Professeur,
CEGEP de Valleyfield,

Les responsables du dossier "Ressources humaines"
des directions régionales du Ministère de
l'Education:

René Trudel, Montréal,

Raymond Saint-Louis, Montréal,

Waguih El Masri, Montréal,

Aurélien Rodrigue, Estrie,

Jean-Marc Simard, Lac Saint-Jean Saguenay,

Marc Carbonneau, Côte-Nord,

Ghislain Coulombe, Bas-du-fleuve,

Normand Labonté, Abitibi-Témiscamingue,

Rémi Raîche, Trois-Rivières.

TABLE DES MATIERES

PARTIE I : INTRODUCTION

LA PROBLEMATIQUE 7
LE MANDAT 10
DEUX MODELES 14
LA DEMARCHE 18

PARTIE II : LES DONNEES, LES ACTEURS

A) LES DONNEES

La gestion préventive 27
La gestion opérationnelle 38
Le contrôle 55
L'évaluation 56

B) LES ACTEURS (les rôles)

La table de gestion 57
La table de coordination 59
Le syndicat local 61
Le directeur du personnel 63

PARTIE III : L'ANALYSE

LA GESTION PREVENTIVE 65
LA GESTION OPERATIONNELLE 69
LE CONTROLE 73
L'EVALUATION 75

PARTIE IV : LES HYPOTHESES

I LES HYPOTHESES EXTERNES : 1) La sous-région 81
2) La garderie 85
3) L'exportation 86
4) Le bureau intersectoriel régional de placement 87
5) La réorientation 88

II LES HYPOTHESES INTERNES : 6) Le projet éducatif 90
7) Le team-teaching 93
8) La substitution 96
9) Les tâches para et péri-pédagogiques.. 98
10) Le recyclage 100

LES ANNEXES

ANNEXE I : LA PROBLEMATIQUE CHIFFREE 105
ANNEXE 2 : LISTE DES DIRECTEURS DE PERSONNELS INTERVIEWES 114
ANNEXE 3 : REPARTITION DES ENSEIGNANTS INTERVIEWES 116
ANNEXE 4 : REPARTITION DES DIRECTEURS D'ECOLE INTERVIEWES 118
ANNEXE 5 : SCHEMA D'ENTREVUE 120
ANNEXE 6 : TROIS MODELES DE RAPPORT 123
ANNEXE 7 : RESUME 136

PARTIE I: INTRODUCTION

LA PROBLEMATIQUE

LA PROBLEMATIQUE:

L'année 1981-82 constitue la première année de la "crise" des surplus d'enseignants: augmentation de près de 300 % du nombre d'enseignants disponibles d'avril 1981 à avril 1982 et généralisation du phénomène à toutes les régions scolaires du Québec. Aux dires de tous, les trois ou quatre années à venir seront aussi qualifiées de "crise".

Au plan social, les coûts dits de "la sécurité d'emploi" sont lourds à supporter. On cite le chiffre de $100 millions pour la seule année en cours. Compte tenu du contexte économique actuel, une telle dépense est difficile à justifier d'autant plus que ces ressources risquent d'être sous-utilisées et, d'autre part, bénéficient d'une sécurité d'emploi à nulle autre pareille.

Humainement, le disponible se sent rejeté, exclus de sa profession, de son école, de son groupe d'appartenance. Mis de côté, mis à la retraite, "payé à ne rien faire" selon la rumeur populaire et privé de la raison qui constitue la nature même de l'acte d'enseigner: responsabilité continue de groupes d'élèves ou d'étudiants. Le disponible perdra même son identité; on le désigne souvent par le nom de celui ou de celle qu'il remplace.

Au plan administratif, tous ces problèmes se conjuguent au niveau du lien d'emploi. Chaque disponible demeure à l'emploi d'une commission. A l'heure actuelle, la comission, l'employeur doit utiliser ses ressources disponibles justifiant ainsi le traitement qu'elle leur verse et dont elle assume une proportion grandissante.

Utilisé à la suppléance, le disponible "gagne" son salaire souvent dans des conditions difficiles. Suppléant "volant" il va d'un groupe d'élèves à un autre, d'une école à l'autre, remplaçant à pied levé un collègue absent peu importe son champ d'origine. L'employeur montre patte blanche: l'ensei-

gnant disponible ainsi utilisé "mérite" son salaire. Telle est pour bon nombre de disponibles l'image retirée d'une première année de "crise". Humainement isolé, travailleur à la pièce, le disponible attend les ordres chaque matin, chaque après-midi près de son téléphone ou dans une salle précise de son école d'appartenance.

Mis en présence de groupes d'élèves inconnus et dont il n'a pas la charge, le disponible se contente d'une surveillance dirigée. Dans de telles conditions, certains disponibles s'habituent bien vite à un système qui leur verse un revenu substantiel en échange d'un minimum d'efforts, d'autres plus "atteints" se découragent, s'absentent, etc. les deux justifiant la critique sociale actuelle.

En dernière analyse, le problème des disponibles se pose en terme de gestion. C'est là qu'il s'envenime au point de devenir insoluble ou au contraire se résorbe et trouve sa solution. Le disponible est un employé au même titre que tout autre, une ressource humaine. Utilisé ou géré? La nuance est de taille...

D'une part en pleine décroissance, des commissions sont maintenant riches de ressources. Utilisé à la pièce selon le modèle quantitatif, le travail du disponible morcelé à l'extrême perd tout son sens tant humain que professionnel. Bien géré selon un modèle qualitatif, le disponible fournira un travail autant valorisant qu'utile, voire indispensable.

Ces années de "crise" ne pourront trouver ailleurs que dans l'imagination et la créativité solutions et règlements et plusieurs nouvelles mesures annoncées en exigeront de fortes doses: nouveaux régimes pédagogiques, nouveaux programmes, projet éducatif, restructuration, etc...

LE MANDAT

LE MANDAT:

Les objectifs: Inventaire descriptif des formules de gestion des enseignants en disponibilité;

Analyse de ces formules;

Elaboration d'hypothèses, de scénarios de gestion.

Tels sont les objectifs poursuivis par l'enquête qui nous fut confiée. Les commanditaires: la direction générale des réseaux (D.G.R.) la direction générale des ressources humaines (D.G.R.H.) ont dès le départ placé cette enquête sous l'angle de la gestion qualitative des ressources disponibles: recherche et inventaire de modèles de gestion qui semblent donner satisfaction à l'employeur et à l'employé. Conscients du fait que la problématique telle que connue à ce jour et répandue le fut de façon incomplète pour ne pas dire biaisée, les commanditaires espèrent rétablir les faits et d'autre part aider les commissions à se doter de modèles de gestion de leurs ressources humaines par la publication de cet inventaire et ainsi faciliter cette gestion via la négociation de la "praticabilité" de ces modèles.

Depuis septembre dernier, beaucoup de chiffres furent cités, notre propos n'est pas statistique même si en cours de travail, à titre d'exemple nous ferons état de certains chiffres à notre tour. Le lecteur avide de statistiques voudra bien se reporter à l'annexe 1 où divers tableaux présentent la problématique en termes quantitatifs.

Mentionnons cependant que si toutes les régions scolaires du Québec sont touchées par le phénomène des surplus, moins de la moitié des commissions accusent des surplus et encore là, des distinctions s'imposent. Si, d'une part, les régions de Montréal et de Québec dénombrent les plus forts con-

tingents de disponibles en termes absolus, les régions de Trois-Rivières et du Saguenay-Lac Saint-Jean demeurent les plus touchées; les disponibles constituant près de 15% de la "force active" enseignante. (pourcentage de disponibles pris sur le nombre total d'enseignants inscrits au fichier de la commission).

Que fait-on de toutes ces ressources ? Comment sont-elles affectées, réparties ? Selon quels critères ? Quels principes président à l'élaboration des tâches de ces disponibles? Quelles sont ces tâches ? Comment peut-on affirmer que dans un milieu donné les disponibles sont mieux "gérés" que dans tel autre ? A partir de quels critères ? Qu'est-ce qui fait qu'un système de gestion sera dit quantitatif et un autre qualitatif ? Quels sont les gestes posés par l'administration scolaire qui tantôt font des disponibles des ressources intégrées à part entière et tantôt des ressources auxiliaires "sur appel" ? Quels sont les acteurs, quels rôles jouent-ils ? (table de gestion, table de coordination, service du personnel, syndicat, etc.).

Autant de questions qui recevront des réponses utiles nous l'espérons, praticables, nous le souhaitons.

Dans un premier temps nous dresserons l'inventaire des formules de gestion recueillies au cours de notre enquête et tenterons également de cerner les rôles joués par les acteurs dans la conception et l'application de ces formules de gestion.

Dans un deuxième temps nous procéderons à l'analyse de ces formules à partir de modèles précis: organique et ad hoc.

Enfin, nous présenterons une série d'hypothèses ou de scénarios de gestion des enseignants disponibles tirés de nos observations.

DEUX MODELES

DEUX MODELES:

Pour fins de classification des données recueillies, d'évaluation comparative des systèmes nous nous référons à deux modèles d'analyse. Ces modèles empiriques, empruntés à la réalité étudiée n'ont d'autre but que celui de nous permettre d'établir certaines distinctions précises entre les formules quantitatives de gestion des disponibles et les formules qualitatives.

En somme, deux modèles de base: Le modèle ad hoc, (gestion quantitative)

Le modèle organique, (gestion qualitative)

Ces deux modèles se distinguent par les conditions de travail offertes aux disponibles dans l'exécution d'un travail donné.

Le modèle ad hoc

Compte tenu du fait que l'entente nationale mentionne à titre d'exemple que le disponible peut être employé à la suppléance ou au remplacement d'enseignants absents, compte tenu du fait que les règles budgétaires font une obligation aux commissions d'utiliser en priorité les disponibles à des activités de suppléance et de remplacement (récupération du pourcentage de traitement non subventionné à tout le moins) compte tenu du fait que la réalité étudiée par d'autres avant nous, (v.g. l'avis du Conseil supérieur de l'éducation) confirme que le "disponible es. utilisé principalement et presqu'exclusivement à la suppléance et au remplacement"nous utiliserons l'expression "modèle ad hoc" pour décrire toute situation où l'enseignant disponible ne se voit pas attribuer d'autres fonctions par les autorités compétentes. Dans un tel modèle, l'enseignant accumule sur une base hebdomadaire ou cyclique un certain nombre de périodes confiées au jour le jour (modèle quantitatif).

Plus précisément, regardons les caractéristiques d'un tel modèle:

1) supression de la raison fondamentale qui constitue la nature même de l'acte d'enseigner, soit: la responsabilité continue de mêmes groupes d'élèves sur une base régulière au profit d'une responsabilité ponctuelle, discontinue, issue du hasard,

2) supression d'une école d'affectation: le disponible est appelé à "suppléer et à remplacer"dans plus d'une école; les absences des collègues président aux affectations successives du disponible,

3) absence de tâche précise et prévisible; la tâche du disponible est décrite au jour le jour.

Le modèle organique

A l'inverse, nous utiliserons l'expression"modèle organique"ou modèle de gestion qualitative pour décrire les systèmes où l'enseignant disponible en plus de ses fonctions de suppléance et de remplacement se voit attribuer une tâche par l'autorité compétente opérant ainsi dans un contexte similaire à tout enseignant.

Voyons les caractéristiques du modèle organique de gestion:

1) maintien partiel ou total de la responsabilité de groupes d'élèves sur une base continue et régulière,

2) affectation à une école précise sur une base annuelle, (sauf en cas de rappel),

3) présence d'une tâche précise et prévisible en totalité ou en partie.

Nous sommes donc en présence du modèle de gestion organique quand l'enseignant disponible ne se voit pas privé de la possibilité d'exercer son métier: relation pédagogique régulière.

Sans vouloir pousser plus loin les distinctions constatées, signalons tout de suite que le modèle de gestion organique présuppose une série d'interventions de la part d'une commission visant à mettre à contribution les capacités du disponible, l'intégrant de plein pied aux activités d'une école alors que le modèle ad hoc vise à rentabiliser le temps du disponible en retour d'un traitement versé et suppose que l'impératif budgétaire tient lieu de politique ; l'administration tenant lieu de répartiteur.

LA DEMARCHE

LA DEMARCHE

L'enquête, telle que confiée, supposait de notre part une première étape de familiarisation avec la problématique. Divers interlocuteurs privilégiés furent donc rencontrés dans ce but. Nous les appelons "interlocuteurs privilégiés" puisque, sans faire partie de l'échantillon dressé ou même des clientèles interviewées, ils détiennent en la matière des informations de première main.

Les interlocuteurs privilégiés:

Gilles Bouchard, D.G.R., Ministère de l'éducation,
Denis Champagne, D.H.R.H., Ministère de l'éducation,
Jean-Pierre Lamoureux, Conseil supérieur de l'éducation
Bernard Myette, Président,
Association des cadres scolaires du Québec,
Suzan Tremblay, Présidente,
Commission des directeurs de personnel, A.C.S.Q.,
Gérald Aubry, enseignant en disponibilité.

Cette première étape de familiarisation nous a permis de cerner les divers éléments de la problématique suite à diverses discussions, lectures de documents fournis par les interlocuteurs privilégiés en plus de nous indiquer déjà quelle clientèle devait être choisie pour fins d'enquête.

Les informateurs-clé

Compte tenu de nos informations, le directeur du personnel de la commission nous apparut bien vite comme étant l'intervenant-clé du dossier "mise en disponibilité". Déjà, nous détenions suffisamment d'information et de données qui nous permettent de prévoir que le modèle de gestion pratiqué dans le domaine, par la majorité des commissions, exigeait l'intervention constante du directeur du personnel.

Dans beaucoup de cas, le directeur du personnel s'avérait l'unique responsable de la gestion des disponibles. Prévision d'effectifs, affectation, réaffectation, relocalisation, congés divers, primes de séparation, de pré-retraite, pour en nommer quelques-unes; toutes ces mesures sont initiées, cogitées et appliquées par le service du personnel d'autant plus que la présence du syndicat local exige négociation et accord dans l'application de ces mesures.

En outre, l'analyse menée à ce moment, nous a fait découvrir un fait d'importance: LA GESTION DES DISPONIBLES PASSE SOUVENT PAR LA GESTION DES REGULIERS. En somme, si diverses mesures appliquées directement aux disponibles permettent d'en réduire le nombre, d'en mieux utiliser les services, des mesures indirectes appliquées aux réguliers permettent la résorption "temporaire" et/ou l'utilisation qualitative d'une quantité importante de disponibles. Et dans tous les cas, y compris ceux où l'on pratique une gestion décentralisée, le directeur du personnel devient souvent le concepteur, l'organisateur de ces formules dites de résorption temporaire.

Enfin, la nouveauté du dossier, la quantité de contrôles exercés par les directions régionales, exigent une centralisation des données qui se fait par le service du personnel.

L'échantillon

Afin de procéder au choix des directeurs de personnel et nous assurer d'une représentativité à caractère scientifique, nous avons arbitrairement divisé le territoire du Québec en quatre blocs: Sud-Est, Sud-Ouest, Nord-Est, Nord-Ouest. Un échantillon structuré nous permettait de retenir des interlocuteurs dans toutes les régions du Québec.

Après coup, nous avons dressé la liste de toutes les commissions contenues dans chacun des quatre blocs pour ensuite éliminer toutes les commissions ne comptant pas dix (10) disponibles au 15 octobre, nous assurant par le fait même d'un échantillon spécialisé. Cette deuxième étape de la constitution de l'échantillon nous a fait éliminer toutes les commissions scolaires "primaires", moins une: Sept-Iles.

Des commissions restantes, nous avons retenu les commissions selon le principe de l'alternance de l'inscription sur nos listes.

Dans le bloc Sud-Est, 9 C.S. sur 19 restantes furent retenues
Dans le bloc Sud-Ouest, 6 C.S. sur 25 restantes furent retenues
Dans le bloc Nord-Ouest, 2 C.S. sur 4 restantes furent retenues
Dans le bloc Nord-Est, 7 C.S. sur 13 restantes furent retenues

Total:	24	61*

L'échantillon finalement retenu comptait 24 commissions ou directeurs de personnels sur 61 possibles. Dans chacun des blocs, par mesure de prudence, nous avons également constitué un échantillon de substituts: 7 au total se répartissant de la façon suivante:

Bloc Sud-Est	2 substituts.
Bloc Sud-Ouest	2 substituts.
Bloc Nord-Ouest	1 substitut.
Bloc Nord-Est	2 substituts.

En fait, 23 directeurs du personnel sur 24 prévus furent rencontrés, l'un nous faisant faux bond sans retourner nos appels de relance. Les 23 effectivement interviewés touchaient à la gestion de 1382 disponibles, soit 49.8% des effectifs enseignants en disponibilité.

* On trouvera à l'annexe 2 le nom des personnes interviewées et celui des commissions scolaires impliquées.

L'échantillon selon les régions scolaires.

Le tableau qui suit répartit notre échantillon selon le modèle connu des régions scolaires.

Région scolaire	Nombre de C.S. échantillonnées	% de l'échantillon	% de disponibles
01	2	9.0%	6.0%
02	2	9.0%	10.0%
03	5	22.0%	18.0%
04	3	13.0%	13.0%
05	1	4.0%	5.0%
06	7	30.1%	38.0%
07	1	4.3%	5.0%
08	1	4.3%	2.0%
09	1	4.3%	3.0%
TOTAL:	23	100.0%	100.0%

Les autres interlocuteurs.

Même si nous avions isolé notre informateur-clé, nous avons cru bon d'ajouter d'autres interlocuteurs tout aussi concernés par le problème des mises en disponibilité. Faut-il ajouter que le projet initial prévoyait trois (3) clientèles et que seul le facteur temps nous a obligés à nous en tenir à une seule ? Quoiqu'il en soit, nous avons réussi quand même à rencontrer d'autres intervenants: enseignants en disponibilité et directeurs d'écoles.

Des enseignants en disponibilité

Compte tenu du fait qu'il fallait dresser l'inventaire des formules de gestion appliquées aux ressources disponibles, d'effectuer la critique de ces formules et de proposer des hypothèses de solution, la participation d'enseignants disponibles s'avérait facile à justifier et difficile à éviter.

Ainsi, dans chacune des régions scolaires visitées, nous avons prévu un moment de rencontre avec des disponibles "volontaires". Mentionnons tout de suite l'aide apportée par les responsables du dossier "ressources humaines" des directions régionales dans l'organisation de ces rencontres.

Toutes les rencontres prévues n'eurent pas lieu. Dans deux cas, le syndicat local "a mis en garde" les enseignants invités à participer à nos entrevues et ce même si nous avons invité les représentants syndicaux à participer à ces rencontres. Dans les deux autres cas, les disponibles invités étaient occupés à plein temps. Au total, 41 enseignants disponibles furent interviewés répartis dans cinq (5) régions scolaires. On retrouvera à l'annexe 3 la répartition détaillée de cette participation.

Des directeurs d'écoles

Malgré le temps mis à notre disposition pour procéder à l'enquête, il nous a semblé tout aussi important de recueillir le témoignage de directeurs d'école et via la Fédération québécoise des directeurs d'écoles, nous avons prévu et tenu trois (3) rencontres de groupe dans les régions de Québec, Sherbrooke et Montréal. Au total, dix (10) directeurs d'écoles furent interviewés. (voir annexe 4).

Nous avons procédé à ces entrevues, même si dans la majorité des cas, le directeur d'école nous apparaissait exclus de la gestion proprement dite des disponibles. (ce qui fut confirmé pour la moitié de l'échantillon). Le directeur d'école "vit" avec les disponibles et voit de très près les avantages et inconvénients des modèles de gestion. Inutile de dire que cette participation fut des plus pertinentes.

L'entrevue

Compte tenu du fait que la mise en disponibilité constitue une problématique relativement "neuve" (informations précises difficilement accessibles),

Compte tenu de la nature descriptive et non statistique de notre enquête (gestion qualitative des disponibles);

Compte tenu du fait que beaucoup de questionnaires circulent déjà dans les commissions relativement aux disponibles (saturation);

Compte tenu du fait que nous désirions respecter les particularités propres à chacun des modèles de gestion;

Nous avons opté pour l'entrevue individuelle qui laisse une plus grande place à l'interviewé qu'à l'intervieweur et qui, ce faisant, nous apparaissait comme la technique à utiliser.

Ainsi, chaque directeur de personnel fut rejoint par téléphone, invité à participer à l'enquête et se voyait, advenant acceptation de sa part, assigner un moment d'entrevue dans sa région scolaire. (minimum d'inconvénients pour l'interlocuteur). La durée de l'entrevue variait entre 90 et 120 minutes, selon les cas.

Les autres interlocuteurs se voyaient eux aussi convier à une entrevue dans leur région scolaire. A la différence des précédents, l'on procédait alors à des entrevues de groupe d'une durée de 90 à 120 minutes.

Au total, les entrevues exigèrent des déplacements à travers tout le Québec, totalisant 61 heures d'enregistrement et 18 jours de travail.

Préalablement à cette tournée, deux directeurs de personnels avaient participé individuellement à deux séances de pré-test.

PARTIE II : A) LES DONNEES

B) LES ACTEURS

LES DONNEES, LES ACTEURS, LES ROLES :

Le traitement des données recueillies se présentera sinsi: L'inventaire des gestes posés par la commission dans la gestion des enseignants en disponibilité suivra le modèle usuel du processus de gestion (planification, organisation, contrôle, évaluation). Pour chacune des étapes du processus nous serons donc en mesure d'isoler les gestes précis qui nous mettent en présence du modèle qualitatif et du modèle quantitatif.

En second lieu, au-delà des gestes posés nous tenterons de cerner le rôle des divers acteurs (table de gestion, table de coordination, syndicat, directeur du personnel) à chacune des étapes du processus de gestion.

Au terme de cette deuxième partie du rapport nous devrions être en mesure d'évaluer si la gestion des disponibles telle que pratiquée en cours d'année s'inspire davantage du modèle ad hoc ou du modèle organique, quels gestes administratifs favorisent l'émergence de l'un ou de l'autre modèle et quels rôles jouent chacun des acteurs à chacune des étapes du processus de gestion selon le modèle en vigueur à la commission.

A) LES DONNEES

Plan de traitement des données:

1) La planification: La gestion préventive: mesures de résorption, mesures d'incitation à la résorption.

2) L'organisation: La gestion opérationnelle: affectation, tâches, projets.

3) Le contrôle: Les mesures d'efficacité: générales, particulières, fréquence.

4) L'évaluation: rétroaction, jugement, projection.

1) La gestion préventive:

Par gestion préventive, nous entendons la série de gestes administratifs qui prennent la forme de mesures précises visant à réduire le nombre de disponibles à la commission. Certaines de ces mesures permettent la résorption définitive d'enseignants disponibles alors que d'autres permettent des résorptions "temporaires". Enfin d'autres gestes n'auront pour but que d'inciter réguliers et disponibles à se prévaloir de l'une ou l'autre mesure.

Nous traiterons successivement de trois aspects suivants:

A) Mesures de résorption définitives;

B) Mesures de résorption "temporaires", locales;

C) Mesures d'incitation.

A) Les mesures de résorption définitive:

a) le rappel;

b) la prime de séparation;

c) la pré-retraite;

d) la relocalisation.

a) le rappel:

Le rappel, en bonne et due forme, est certes la mesure la plus utilisée à ce jour puisque à elle seule, elle contribue à résorber plus de 60 % des enseignants en disponibilité. Le rappel, comme on le sait, annule le caractère de disponibilité de l'enseignant, pour l'année du rappel à tout le moins.

b) La prime de séparation:

Cette année, les commissions scolaires ont accordé près de 600 primes de ce genre (18.5 %). La prime est accordée à l'enseignant régulier dont le départ crée une vacance susceptible d'être comblée par un enseignant en disponibilité. On l'accorde également au disponible.

c) La pré-retraite:

La pré-retraite a permis, au 15 octobre, de résorber près de 500 enseignants. Ajoutons immédiatement que cette mesure alléchante en théorie, ne donne pas tous les résultats attendus selon les régions, dû à l'âge moyen de l'enseignant. Plus de 60 % des enseignants n'ont pas cinquante ans.

d) La relocalisation externe:

Cette mesure, la moins populaire de toutes (4.5 % des cas) prend souvent la forme du retour au primaire d'un enseignant intégré au secondaire, il y a quelques années, avec la disparition des septième années. La protection du 50 kilomètres constitue une entrave de taille à l'application d'une telle mesure puisque l'enseignant n'est pas tenu d'accepter un poste au-delà de cette distance. Souvent, la relocalisation sera acceptée quand elle rapproche du domicile ou permet un retour dans la région d'origine de la personne concernée.

B) Les mesures locales :

La venue des disponibles a incité la majorité des commissions scolaires à faire preuve d'ingéniosité et à généraliser certaines mesures qui visent sinon à résorber légalement le nombre de disponibles, du moins à les utiliser à leur pleine capacité. Nous en dresserons d'abord une liste avant d'en faire le commentaire.

a) Prêts de services: M.E.Q., M.A.S., M.A.M.,
Universités,
Centres hospitaliers,
Syndicats,
A la commission,
A d'autres commissions.

b) Congés:

Congés sans solde pour réguliers et disponibles, (durée variable)
Congés mi-temps, mi solde,
Congés pour perfectionnement et recyclage,
Congés avec solde pour étude,
Bourses d'études,

c) Horaire partagé:

Partage des tâches entre réguliers et disponibles au sein d'une même école.

d) Promotions:

Disponibles ou réguliers promus cadres.

e) Mesures "ad hoc":

Cadre à la pré-retraite et enseignant promu, disponible réintégré.

f) Mesures spéciales:

Supplément d'enseignants pour écoles comptant entre 15 et 224 élèves.

g) Ré-affectation:

Changement de champ dans une même commission.

h) L'éducation des adultes:

Résorption et/ou utilisation.

i) Démission:

Acceptée à trente jours d'avis.

Il ne faudrait pas croire que toutes les comissions rencontrées se prévalent de l'ensemble de ces mesures, certaines commissions scolaires faisant preuve de plus d'imagination que d'autres en matière de gestion préventive. Notons cependant que pour plusieurs directeurs de personnels, la gestion des enseignants en disponibilité commence dès la période de déc'aration des surplus et tous et toutes se font les promoteurs auprès de leurs commissions de diverses mesures visant, encore une fois, à

réduire le nombre des disponibles véritables (sans tâche). Toutefois, certaines commissions s'arrêtent là dans leur effort se contentant ensuite de "boucher des trous" selon le hasard des absences des réguliers.

a) Les prêts de services:

Soixante-dix pourcent (70 %) des commissions rencontrées ont conclu des ententes avec divers organismes publics et/ou parapublics et prêtent les services de disponibles ou de réguliers. Dans ce dernier cas, la substitution permet le rappel d'un disponible. Dans tous les cas, les ententes donnent satisfaction puisque des contrats lient les parties et la commission reçoit le montant corresponsant au traitement versé à l'enseignant.

Pour la plupart, les enseignants impliqués dans ces échanges, effectuent un travail relié à leur statut et compétence: préparation de programme, formation, enseignement en milieu carcéral, etc... Certains disponibles sont même engagés par une université pour procéder au recyclage d'enseignants réguliers. Certaines de ces ententes font l'objet de griefs de la part du syndicat. En outre, certaines commissions ouvrant des postes à l'interne, notamment aux services de l'enseignement, du personnel, des finances, offriront ces postes à des enseignants disponibles, en utilisant toujours la procédure du prêt de service. D'autres prêts de service impliquent le syndicat local ex: enquête sur le besoin de perfectionnement.

b) Les congés:

Le congé sans solde:

Le disponible, comme l'enseignant régulier, peut se prévaloir du congé sans solde et l'on doit ajouter que dans la majorité des commissions, diverses mesures en facilitent l'accès comme la forme. L'on ne peut affirmer que toutes les raisons sont bonnes, mais toutes les raisons sont acceptées de bonne foi. Cependant, dans certaines commissions, sinon la totalité, le congé sans solde à un régulier sera accordé en autant qu'un disponible puisse assumer la tâche laissée vacante. Des dispositions particulières garantissent au régulier qui obtient un congé le maintien de ses droits. Le congé sans solde est d'une année complète ou d'une demi-année. Dans une commission, le congé sans solde demi-année, sera accordé au disponible en autant que le congé ait une durée de cinq mois consécutifs. Dans plusieurs commissions, l'on ne se formalise pas du fait que l'enseignant profite de cette période pour se chercher du travail ailleurs ou même pour effectuer l'expérience d'un nouveau travail dans l'enseignement ou dans un autre domaine. C'est d'ailleurs sous ce biais que la relocalisation "de facto" se pratique afin de contourner l'obstacle de l'étanchéité des accréditations syndicales.

De la même façon, le congé sans solde est accordé à des enseignants réguliers en attente d'une pré-retraite qui, pour une raison ou pour une autre, maladie, fatigue, etc..., acceptent de laisser leur poste à un disponible.

Le congé mi-temps, mi-solde:

Plus de la moitié des commissions permettent à des réguliers l'obtention de cette forme de congé. Deux réguliers s'entendent pour se partager une tâche laissant ainsi une tâche vacante. Un régulier demande directement une demi-tâche, demi-solde laissant ainsi une demi-tâche vacante. Cette façon de faire, qui utilise dans les faits diverses fractions de tâches, se pratique dans beaucoup de cas permettant, une fois de plus, de faire travailler des disponibles. On pratique aussi la demi-année, demi-solde.

Congé pour perfectionnement ou recyclage:

Deux enseignants en disponibilité ont demandé et obtenu de leur commission un congé de quelques mois pour fins de recyclage qui leur permettra, au terme de cette période, d'être réaffectés dans un nouveau champ où l'on signale des besoins. Cette mesure a fait l'objet d'une entente avec le syndicat local via le comité de perfectionnement.

Une autre commission nous a fait part d'un projet similaire impliquant une quarantaine d'enseignants, pour l'année 1982-83.

Congé avec solde pour études ou bourses d'étude:

Deux commissions des 23 rencontrées offrent encore la possibilité de congés avec solde ou bourses pour fins d'études.

c) Horaire partagé:

Nous avons coiffé de ce titre maintenant à la mode, toute variante de la formule qui permet à un régulier de diminuer quantitativement sa tâche d'enseignement et de compléter cette dernière via des activités propres à une école en particulier, autres que des cours et des leçons ou avec des activités de suppléance ou de remplacement sans intervention aucune de la commission scolaire. Ainsi, des enseignants d'un département donné, intègrent à leurs tâches un certain nombre d'activités de tous genres de même que les suppléances laissant ainsi au disponible une tâche de même genre. On a même vu des enseignants réguliers se partager les suppléances à effectuer pour compléter leur horaire diminué au même titre que le disponible.

Cette formule suppose une décentralisation des ressources humaines dans un modèle de gestion organique où l'école se voit allouer, sur une base annuelle, un bassin d'effectifs de réguliers et disponibles et assume à l'intérieur de normes budgétaires bien précises et fréquemment contrôlées la gestion de son personnel régulier et disponible. Nous avons rencontré un cas de ce genre où une école, en début d'année, s'est prévalue de l'offre que faisait la commission scolaire d'un tel modèle de gestion. Dans un tel contexte, même si l'étiquette de "disponible" demeure pour des fins de budgétisation, la notion disparaît dans les faits puisque le personnel enseignant d'une école accepte de se partager toutes les tâches. La direction d'école rendant compte de son administration à intervalles réguliers.

d) Promotion et mesure "ad hoc":

Certaines commission ont procédé à des résorptions par le biais de promotions ou de mesures "ad hoc". Des promotions à des postes de cadres furent accordées à des enseignants réguliers ou disponibles ou bien une pré-retraite fut accordée à un cadre permettant, selon le principe "des dominos" la résorption d'enseignants en disponibilité

e) Mesures spéciales:

Certaines commissions (2) se prévalent de mesures spéciales accordant un supplément d'enseignants, compte tenu d'un territoire vaste, d'écoles éloignées les unes des autres et comptant entre 15 et 224 élèves, là où la norme enseignant/élèves, selon les paramètres connus, s'avère insuffisante pour assurer un service d'enseignement adéquat. Ces mesures ont, encore une fois, permis la résorption de disponibles.

f) Réaffectation dans un autre champ:

Autre mesure notamment utilisée dans les commissions scolaires intégrées où des postes vacants au secteur primaire permettent la résorption de certains disponibles du secteur secondaire. Dans beaucoup de cas, il s'agit d'enseignants qui retournent au secteur primaire après un séjour au secondaire provoqué, l'on s'en souvient, par l'intégration des septièmes années. On souligne quelques cas isolés de "conversions spontanées" où des enseignants du secondaire demandent cette réaffectation ou acceptent, de bon gré, de se prêter à une telle expérience.

g) L'éducation des adultes:

Très peu d'enseignants en disponibilité sont résorbés et/ou complètent leur tâche au secteur de l'éducation des adultes, même si plusieurs tentatives sont à signaler dans le domaine. Les raisons justifiant l'échec sont de nature très diverses: système d'enseignement trop différent, coût trop élevé pour les S.E.A., contestation des formateurs, horaires étalés, le S.E.A. exige un budget supplémentaire, imperméabilité des secteurs, manque de moyen juridique, le syndicat s'objecte aux échanges, etc... Pour plus de la moitié des commissions, l'on peut conclure que le service d'éducation des adultes ne contribue d'aucune façon à la résorption et/ou à l'utilisation des disponibles.

A l'opposé, dans très peu de commissions, la chose apparaît comme tout à fait normale et se pratique depuis de nombreuses années. Dans les autres cas, on a effectué des percées intéressantes de ce côté, mis au point un système comptable "ad hoc": professeur plein temps résorbé, formation en industrie, enseignement au drop-out, complément de tâche, etc.

Il semble que le S.E.A. fasse bande à part, même au point de vue de la gestion du personnel. Peu de commissions scolaires se sont dotées d'une politique globale en la matière et le tout est souvent laissé à la bonne volonté d'individus plus sensibles au phénomène des surplus ou simplement plus acharnés.

h) La démission:

Aussi paradoxal que cela puisse paraître, l'accès à la démission à trente (30) jours d'avis a permis à une commission de résorber des surplus. Cette mesure permet désormais à tout enseignant de démissionner de son poste moyennant un avis de trente (30) jours sans aucune menace de bris de contrat, ce qui curieusement, a produit certains effets bénéfiques.

C) Mesures d'incitation:

Par " mesures d'incitation " nous entendons toute action officielle originant de la commission ayant pour but de faire la promotion des mesures de résorption définitives ou locales.

Dans plus de la moitié des commissions, le service du personnel prend les devants dans ce dossier, souvent même conjointement avec le syndicat, afin de faire la promotion de ces diverses mesures de résorption définitives ou temporaires. La publicité ou la promotion de ce train de mesures peut prendre la forme de circulaires d'information, de lettres ou de rencontres personnelles, notamment en ce qui regarde la pré-retraite et la prime de séparation. Systématiquement, les personnes concernées sont identifiées, les listes ainsi dressées sont fournies au syndicat qui, de son côté, tente des approches auprès de ses commettants. Dans d'autres cas, l'information rejoint les personnes concernées via les directions d'écoles, ensuite ces personnes seront contactées soit par le syndicat, soit par le service du personnel, souvent les deux, afin de confronter les informations reçues.

Dans beaucoup de commissions, l'on procède d'une année à l'autre à la cueillette des "intentions". A un moment précis de l'année, on demandera aux enseignants, par écrit, de bien vouloir signaler leur intention pour l'année suivante: pré-retraite, démission, prime de séparation, départ, demande de congé, etc... invitant chacun à faire connaître tout changement en ce sens à la commission scolaire. On les incite même à venir rencontrer le directeur du personnel, de s'enquérir des diverses mesures auprès de leur syndicat, etc... Cette façon de faire atteint un double objectif: elle fait connaître les mesures dont on peut se prévaloir et raffine le processus de prévision d'effectifs évitant ainsi des ballotages inutiles d'un trop grand nombre d'enseignants à l'occasion de la déclaration des surplus.

CONCLUSION:

Ces gestes administratifs que nous avons coiffés du titre "gestion préventive" et qui dans plus de la moitié des commissions échantillonnées sont appliqués systématiquement nous aident déjà à opérer une première distinction entre les modèles organique et ad hoc. Pour plus de la moitié des commissions cette phase de gestion préventive fait partie intégrante de la planification annuelle des effectifs. Cette opération permet une identification précise et préventive du nombre de postes "vacants", du nombre de disponibles dont les services seront requis à temps plein ou partiel à des tâches d'enseignement et du nombre de disponibles réels.

Cette phase de la gestion ne représente pas une garantie automatique du modèle qualitatif ou organique comme on le verra plus loin mais déjà l'on est en mesure d'affirmer que tous les milieux qui pratiquent la gestion organique des disponible pratiquent également ce que nous appelons la gestion préventive.

2) La gestion opérationnelle:

Par "gestion opérationnelle" nous entendons l'utilisation faite des services des ressources disponibles. Cette phase de la gestion comprend trois éléments: l'affectation, la tâche, les projets.

Nous verrons dans cette partie comment les divers milieux ont procédé dans l'affectation des disponibles, la confection des tâches pour terminer par l'étude de projets précis.

A) L'affectation:

Par affectation, nous entendons la désignation faite à un enseignant donné d'une fonction donnée, dans une école donnée. Cette affectation, dans le cas d'enseignants réguliers est signigiée, comme on le sait, avant le 30 juin. Compte tenu des caractéristiques déjà présentées, l'affectation des disponibles constitue l'un des critères qui nous permettent de juger de la qualité de la gestion d'une commission.

Le modèle organique

Ce modèle de gestion suppose que l'enseignant disponible sera traité comme tout autre enseignant et recevra son affectation avant le 30 juin, en plus d'être affecté à une seule école.

Moins du tiers des commissions étudiées s'inspirent de ce modèle. Dans ces cas, l'enseignant reçoit effectivement son affectation le ou avant le 30 juin. Cette affectation à une seule et même école sera maintenue pour la durée de l'année scolaire, sauf en cas de rappel. Dans ces mêmes commissions, dès le printemps 1981, des rencontres préliminaires réunissant les principaux intéressés avaient jeté les bases des procédures régissant l'affectation des enseignants en disponibilité.

Le_modèle ad_hoc_

Dans très peu de cas, l'enseignant ne reçoit aucune affectation dépendant pour son travail quotidien du service du personnel. Un tel disponible se voit donc affecté à la pièce dans une école pour la durée de la suppléance et du remplacement. Plus le système est centralisé, plus grande est la mobilité inter-écoles du disponible; la direction du personnel agissant quotidiennement comme répartiteur. Non seulement le disponible ne jouit d'aucune affectation stable puisqu'aucune école ne lui est assignée mais en plus, il n'aura ni bureau, ni groupe d'appartenance.

Dans la grande majorité des commissions, les disponibles seront répartis entre les écoles une fois l'année scolaire en marche. Il ne s'agira pas dans ces cas d'une décentralisation des ressources disponibles pouvant donner naissance sur le tard à des modèles organiques puisque même si l'enseignant se voit assigner une école de base, il sera requis pour effectuer remplacements et suppléances dans les écoles où des besoins se font sentir. Une telle façon de faire interdit à l'enseignant toute espèce de continuité qu'exigerait un modèle organique.

Dans tous les sytèmes où le modèle quantitatif est de rigueur, le disponible non requis pourra vaquer à des occupations personnelles; certains tenteront alors tant bien que mal de se rendre "indispensables" à leur école de base via une activité, un projet afin de se soustraire aux exigences des déplacements inter-écoles, d'autres retournent simplement chez eux.

CONCLUSION

L'affectation a certes constitué le problème majeur des commissions en 1981-82. Il ne serait pas faux d'affirmer que plus de 60 % des disponibles ont vu arriver septembre sans avoir reçu aucune nouvelle de leur employeur en matière d'affectation. Cette remarque s'applique autant à des commissions dont c'était la première déclaration de surplus qu'à d'autres plus "expérimentées".

Après la phase dite de gestion préventive, voyant septembre arriver l'on s'est contenté de répartir les enseignants dans les écoles sans autre forme de préparation. Une fois les disponibles rendus aux écoles, la situation de ces derniers a tendance à s'améliorer puisque l'école hôte tente rapidement de mettre à profit ces ressources supplémentaires développant ainsi des modèles organiques-maison. Cependant école et commission ne s'inspirant pas des même impératifs, ni des mêmes normes d'efficacité une telle situation donne bien vite naissance à des tiraillements entre les deux paliers d'administration chaque fois qu'il s'agira de retirer un disponible d'une école pour lui confier une nouvelle affectation.

Ajoutons cependant que les systèmes ad hoc et organiques appliqués intégralement selon des règles précises et connues éliminent les problèmes que rencontrent en matière d'affectation ces situations hybrides où écoles et commission faute d'avoir clarifié les règles du jeu s'inspirent dans la gestion de ces ressources de philosophies diamétralement opposées.

B) Les tâches:

Selon les critères ou caractéristiques déjà présentés, le modèle organique confierait à l'enseignant disponible une tâche précise et prévisible qui lui permette d'exercer son métier en tout ou en partie: responsabilité continue de groupes d'élèves sur une base régulière. Selon les tâches confiées, le modèle de gestion en vigueur à la commission donne naissance à des professionnels différents: "l'enseignant" ou le "suppléant". Le modèle organique fait du disponible un enseignant en lui conservant les attributions normales du professionnel, le modèle ad hoc transforme le disponible en suppléant "en attente de travail".

Cette section de notre rapport située au coeur de la problématique puisqu'elle traite précisément de l'utilisation des ressources disponibles recevra de notre part un traitement plus détaillé que la précédente.

En premier lieu il sera question des exceptions (10 % des cas). Des commissions sont aux prises avec des modèles hybrides dûs à des mésententes avec le syndicat local. Ensuite nous appliquerons aux autres commissions les modèles connus. Nous dresserons enfin une liste des tâches effectuées par des disponibles en cours d'année en plus de présenter pour chacune un commentaire détaillé.

Les exceptions

Tout en limitant l'utilisation de l'enseignant disponible " à des fonctions normalement dévolues à un enseignant " l'entente nationale ne semble pas être considérée comme un obstacle majeur à l'utilisation qualitative de l'enseignant disponible puisqu'elle oblige commission et syndicat locaux à convenir des fonctions attribuées à ces mêmes professionnels.

Au niveau local cependant, force nous est d'admettre que 10 % des commissions se voient empêchées par le syndicat local d'exploiter les services de leurs ressources disponibles selon le modèle qualitatif, (le syndicat n'acceptant que suppléance et remplacement). Dans de tels cas, le modèle ad hoc s'applique de façon officielle même si une fois répartis dans les écoles, les enseignants emprunteront avec la direction d'école des comportements professionnels issus d'une autre philosophie. Dans un cas, les enseignants concernés allant jusqu'à se dissocier par écrit du grief posé en leur nom afin de vaquer à d'autres activités que celles prévues, dans l'autre cas, sans qu'il soit officiellement question de grief, la pratique courante veut que les disponibles en place dans les écoles "trichent" leur syndicat.

Le modèle organique _

Dans 13 % des commissions étudiées, l'on est en présence du modèle organique intégral: le disponible se voit confier une tâche précise et prévisible dans une école unique. Diverses modalités s'appliquent cependant à la confection de ces tâches; un cas où la tâche de chacun des disponibles est négociée et confectionnée lors d'une rencontre quadripartite regroupant le directeur de l'école, le directeur du personnel, le disponible, le représentant syndical, d'autres ou l'école se prévaut de la décentralisation des ressources et se voit confier un contingent d'effectifs incluant réguliers et disponibles. Dans tous ces cas, les disponibles se voit confier une tâche complète incluant tâches d'enseignement, suppléance, etc.

De plus, l'entente locale dans ces milieux régissant l'utilisation des enseignants en disponibilité est annuellement renégociée.

Le modèle ad hoc_

Dans tous les autres cas (75 %) l'on se retrouve en présence du modèle ad hoc: priorité à la suppléance et aux remplacements. L'enseignant est avant tout considéré comme "un suppléant." Le modèle ad hoc, sauf dans deux cas, ne se rencontre pas à l'état pur si bien que directions d'écoles et disponibles utilisent à plein les contradictions du système afin d'aménager des tâches qui exigent la présence régulière et continue de l'enseignant dans une seule école à tel point qu'il ne serait pas faux d'affirmer que dans la majorité des commissions où se pratique la gestion quantitative des ressources disponibles, les écoles pour la plupart se réfèrent pour justifier la sauvegarde de leurs ressources à des modèles organique. En somme, la pratique veut qu'officieusement l'école tente de conserver à son emploi l'enseignant disponible ce qui comme on l'a vu donne lieu à des tiraillements continuels.

La_liste_des_tâches

Nous dresserons maintenant une liste de tâches qui furent confiées à des disponibles pour l'année 1981-82. Cette liste de tâches se divisera en deux catégories: d'une part, les tâches dites "normales", (celles qui de toutes façons doivent être assumées) et d'autre part, les tâches dites d'enrichissement. (tâches dont l'école peut s'acquitter grâce à la présence de disponibles). Au-delà de la simple nomenclature, nous traiterons plus explicitement des tâches dites d'enrichissement dans les pages qui viennent:

LES TACHES "NORMALES":

Suppléances et remplacements,
Animation,
Encadrement,
Fractions de tâches,
Cours à domicile,
Formation morale,
Enseignement aux adultes,
Responsable d'école,

LES TACEHS "D'ENRICHISSEMENT":

Suppléances et remplacements,
Animation,
Encadrement,
Fractions de tâches,
Substitution,
Aide pédagogique: récupération,
allègement de groupe,
cours d'appoint,
Soutien linguistique,
Tutorat, (cf. PROJETS),
Implantation de nouveaux programmes (cf. PROJETS),
Fréquentation scolaire, (cf. PROJETS),
Rentrée scolaire, (cf. PROJETS),

Comme on peut le constater, certaines tâches apparaissent simultanément dans les deux catégories. D'une part, ces tâches sont considérées comme "normales" (disponibles ou pas, l'école doit les assumer) et d'autre part elles rejoignent dans certains milieux une extension qui dépasse cette "normalité".

SUPPLEANCE ET REMPLACEMENTS

Peu importe le modèle de gestion en vigueur, toutes les commissions affectent en priorité les enseignants disponibles à la suppléance quotidienne et au remplacement. Là s'arrête la comparaison puisque l'obligation de "rentabiliser" le traitement versé à ces enseignants sera assortie dans certains milieux d'une politique visant également au maintien de la motivation de ce personnel alors que chez d'autres cette même obligation de "rentabiliser ces ressources" sera appliquée à la lettre, (9 %) sans égard aux conditions favorisant cette rentabilité. Peu importe le modèle choisi, semble-t-il, (ad hoc ou organique) les deux s'avèrent d'une efficacité égale sur le plan budgétaire. En effet, à court terme les deux systèmes sont financièrement rentables. A plus long terme, le modèle ad hoc provoque un nombre accru d'absences chez les disponibles.

Tous les directeurs de personnel interviewés s'accordent sur le fait que la suppléance quotidienne prend souvent la forme d'une surveillance dirigée pour diverses raisons: l'enseignant opère dans un champ étranger au sien, le régulier "n'a pas laissé de travail à faire faire". Face au problème, diverses solutions sont apportées. Dans un cas, (modèle ad hoc) l'on a remis à la mode l'ancienne salle d'étude où doivent se rendre les groupes d'élèves dont les professeurs sont absents et où l'on affecte les disponibles à tour de rôle selon un horaire déterminé, ainsi, les disponibles s'acquittent-ils de toutes les suppléances en un minimum de temps pour ensuite consacrer le reste à des activités et projets de divers types. Dans un autre cas, (modèle organique), le conseil des enseignants a exigé et obtenu que l'enseignant régulier qui se rapporte absent fournisse au suppléant, "son collègue" les éléments suffisants à la tenue d'une réelle suppléance. Deux systèmes, deux conceptions, deux normes d'efficacité; dans un cas l'on pousse à la limite la spécialisation des tâches, dans un autre le modèle organique poursuit ses effets.

ANIMATION, ENCADREMENT

Si plusieurs commissions utilisent à l'occasion des disponibles à l'animation d'activités ou à l'encadrement des étudiants, l'une d'entre elle chaque année procède à l'ouverture de postes " d'animateurs et d'encadreurs ". Ces postes sont ouverts aux enseignants de chacune des écoles et peuvent présenter leur candidature réguliers et disponibles. Si des disponibles obtiennent les postes leurs tâches sont tracées automatiquement, dans le cas où des postes sont attribués à des réguliers, des disponibles occuperont les postes vacants par le jeu de la substitution.

FRACTION DE TACHES

Dans 39 % des cas l'on confie systématiquement toute fraction de tâche restante en priorité à des enseignants en disponibilité. Dans l'un des cas, ce principe est inscrit dans l'entente locale. Cette façon de faire élimine un certain nombre de problèmes déjà mentionnés dans les chapitres précédents. En plus de supposer avec raison qu'il y a eu entente sur la question, (réflexion, planification), l'affectation d'un certain nombre de disponibles peut se faire officiellement avant la fin de l'année scolaire; (dans l'exemple cité: tous les disponibles) du même coup l'enseignant concerné est rattaché à une école précise dont il fait partie au même titre que tout autre enseignant. Il semble que tous les disponibles qui s'acquittent d'une fraction de tâche repugnent moins que les autres à effectuer les suppléances quotidiennes d'autant plus qu'intégrés à un département précis, ils effectuent en priorité les remplacements dans leur champ. Constamment présents dans une école, les disponibles peuvent de plus se partager les suppléances à faire dans des champs connexes après entente entre eux. Il gèrent ainsi une partie de leur disponibilité.

Ces fractions de tâches peuvent être obtenues de diverses façons; elle peuvent être résiduelles, c'est-à-dire fractions de tâches restantes après que chaque régulier aura complété sa tâche, elles peuvent être obtenues suite à des congés ou portions de congés déjà prévus et attribués suite à la gestion préventive explicitée précédemment. Ces fractions de tâches pourront être obtenues en outre par la substitution comme on le verra plus loin.

SUBSTITUTION

Sous ce titre nous incluons tout échange de tâche qui s'effectuent entre enseignants d'une même école sans l'intervention du service du personnel de même que les échanges " officiels " qui exigent l'accord de la commission et du syndicat. Nous citerons un cas de cette dernière catégorie où la substitution représente un élément important de la gestion de personnel (quarante enseignants impliqués, vingt disponibles utilisés à plein temps).

Dans une commission, le service du personnel a procédé au dépistage des enseignants réguliers dits " malades " : infarctus, crise cardiaque, dépression, stress, claustrophobie, demi-surdité, etc., et d'accord avec le syndicat, l'on a offert à ces réguliers des tâches relatives et connexes à l'enseignement qui les mettent à l'abri d'une rechute possible ou qui atténuent l'importance du handicap dont ils souffrent. Ainsi, l'un d'eux se retrouve en permanence à l'atelier de français, un autre au laboratoire de géographie, une troisième personne s'occupe de dispenser les cours à domicile, etc., et chaque fois les postes laissés vacants sont confiés à des disponibles. Le nom des personnes concernées et de même que celui de leur substitut sont inscrits dans l'entente locale revisée sur une base annuelle.

L'exemple vaut la peine qu'on s'y arrête puisqu'aux dires du directeur de personnel concerné, il n'est pas rare de rencontrer des enseignants souffrant de stress, enclins à la dépression, souffrant d'un handicap ou de fatique; trop jeunes pour une pré-retraite quoique vieillissant, trop fiers pour demander de l'aide, souvent même dissimulant leur mal, ils tentent de se tirer d'affaires du mieux qu'ils le peuvent. Pourtant, le service du personnel possède dans ses dossiers les éléments qui lui permettent de procéder au dépistage systématique de tous ces cas et qu'une approche humaine tant de la part de la commission que du syndicat local convraincrait de laisser une tâche trop stressante à un plus jeune et à s'acquitter d'une tâche qui représente moins de "dangers".

LES ACTIVITES

Des initiatives de diverses natures viennent se greffer à ce titre général au point qu'il faille freiner l'imagination des disponibles et des réguliers. Mentionnons que l'obligation faite aux disponibles dans plusieurs commissions de suppléer et de remplacer dans plus d'une école et à pied levé a ramené à la réalité beaucoup d'écoles, de directions d'écoles et de disponibles en matière d'organisation et d'animation d'activités. Nombreux sont les disponibles qui crurent un moment qu'une initiative du genre pouvait les mettre à l'abri de la suppléance quotidienne. Toute activité auprès d'étudiants exige une continuité, une régularité, un horaire fixe entrant ainsi en contradiction avec l'objectif budgétaire.

AIDE PEDAGOGIQUE

Sous ce titre général nous regroupons: récupération, allègement de groupes, cours d'appoint, etc. La majorité des commissions se bornent à l'aide pédagogique comme autre tâche à confier aux disponibles. Tâches ponctuelles, sur mesure, elles n'exigent pas la continuité de l'activité, aident autant l'étudiant, le régulier que le disponible et peut donner lieu à certaines formes de "team teaching" à l'occasion.

IMPLANTATION DE NOUVEAUX PROGRAMMES

En vue de préparer l'implantation des nouveaux programmes l'on procède dans plusieurs commissions à la libération d'enseignants réguliers ou disponibles qui deviendront des " multiplicateurs " dans leur milieu respectif. Peu importe qu'il s'agisse de réguliers ou de disponibles ce type de tâche confiée à un enseignant pose partout des problèmes puisqu'aux dires des syndicats impliqués (p.n.e. et enseignants) "l'on fait faire à des enseignants des tâches normalement dévoulues à un conseiller pédagogique"; des griefs sont donc logés de la part des deux syndicats. Dans deux commissions, l'on contourne la difficulté via le prêt de service où l'enseignant en disponibilité "multiplicateur" ou le régulier "multiplicateur" est en bonne et due forme à l'emploi de l'université. Dans un cas, ce prêt de service fait l'objet d'un grief.

CONCLUSION:

Nous n'avons pas considéré l'horaire du disponible comme une caractéristique appartenant à l'un ou l'autre modèle pour des raisons évidentes: là où il y a tâche, il y a horaire. Cependant il est intéressant de noter que dans les commissions où prévaut le modèle ad hoc enseignants disponibles et syndicats revendiquent l'horaire fixé à l'avance; ainsi l'enseignant disponible serait requis comme tout autre à des prédiodes fixes et libres à d'autres moments, la commission à l'inverse préfèrent l'horaire ouvert.

L'une des commissions où le modèle organique est en vigueur a tenté de résoudre le problème que posent les deux positions extrêmes. Aux dires du directeur de personnel de cette commission: l'horaire fixé limite l'utilisation des services du disponible et l'horaire ouvert en fait un jouet du hasard retirant à la personne toute référence à son métier d'origine pour en faire un "suppléant volant." L'entente locale oblige donc le directeur

d'école " à remettre en début d'année à chaque disponible affecté à l'école un horaire de travail comportant des périodes fixées (12) et des périodes mobiles (8)".

Dans le cas où l'enseignant disponible est affecté à la suppléance et au remplacement dans plus d'une écoles, il ne peut s'acquitter d'autres tâches. Coupé d'une école précise, d'un groupe d'appartenance, d'étudiants réguliers, le"suppléant volant"travaille à la pièce et le taux d'absence d'une telle ressource a tendance à augmenter ce qui oblige bientôt la commission à"remplacer un disponible absent par un autre disponible".

Ajoutons afin que l'image publique de l'enseignant en disponibilité qui attend tranquillement, assis chez lui que l'on requière ses services par téléphone est loin de correspondre à la réalité puisqu'une seule commission pratique systématiquement ce type d'affectation.

C) Les projets:

Il nous a semblé important de traiter des "projets" puisque par ce biais beaucoup de commissions ont en cours d'année effectuer des correctifs sérieux à la gestion des disponibles.

Par "projets", nous entendons une utilisation planifiée et organisée d'un ou de plusieurs disponibles qui a fait l'objet d'une étude préliminaire au niveau de la table de gestion et/ou de la table de coordination et qui fut également objet de négociation avec le syndicat local. Le projet suppose donc un certain degré de gestion organique qui offre aux enseignants impliqués des conditions de travail favorisantes.

Cette gestion "par projets" a touché en cours d'année plus de la moitié des commissions si bien que plusieurs de ces dernières sont réputées avoir changé de modèle de gestion en cours de route.

Nous verrons dans la partie qui vient d'où originent ces projets, comment s'est traduit l'appui de la commission et quels sont ces projets.

Invitation de la commission

Plus de la moitié des commissions ont effectivement incité services et écoles à présenter de tels projets et dans huit cas, l'invitation et l'étude se sont faites dès le printemps dernier, entre mars et juin 1981. Les cinq autres commissions ont lancé l'invitation en septembre. Ainsi donc, la commission prend l'initiative d'inciter ses unités administratives à présenter des projets d'utilisation des ressources disponibles. En outre, dans quatre de ces huit commissions, le syndicat, via le conseil des enseignants de l'école ou autres comités participent à l'étude des projets conjointement avec le service du personnel, la direction d'école et/ou le service de l'enseignement.

Fait à noter, l'on rencontre seulement trois cas où des écoles et/ou des individus ont présenté des projets sans y être invités.

L'appui de la commission

Dans la majorité des cas où il y a eu présentation et étude de projets l'appui de la Commission peut prendre diverses formes: ainsi dans un milieu on a consenti à prêter les services de deux enseignants disponibles (plein

temps) à une école qui en avait fait la demande compte tenu d'une clientèle défavorisée, dans d'autres cas, la commission après étude de l'ensemble des projets ou d'un projet consent à "geler" une banque de périodes mises à la disposition des écoles pour la poursuite de ses projets. Certains cas exigeront des déboursés de la part de la commission mais cette situation semble rare.

Exemple de projets

Implantation de nouveaux programmes

Outre ceux déjà mentionnés, l'on a rencontré un cas où la commission a procédé à la création de postes d'animateurs à temps partiel pour favoriser l'implantation des nouveaux programmes. Ces postes ouverts soit à des disponibles, soit à des réguliers permettaient de contourner la difficulté déjà soulignée "faire faire à un enseignant du travail de conseiller pédagogique". Les enseignants choisis, une fois le mandat terminé réintégraient leur poste d'origine. Dû à un boycottage syndical, le projet eut peu de suite. Il en coûta 75,000.00 $ à la commission,obligée qu'elle fut de faire appel à des animateurs de l'extérieur pour procéder au recyclage de ses enseignants.

Toxicomanie

Un enseignant régulier via l'école et le conseil enseignant s'est vu confier la tâche de préparer et d'administrer un programme d'information et de dépistage des adolescents aux prises avec ce problème.

Tutorat

Diverses formules de tutorat sont expérimentées utilisant les services de réguliers et de disponibles où même au secondaire le tutorat prend la forme de titulariat auprès de certains groupes d'étudiants en difficulté.

Mini-ordinateur

Un disponible de sa propre initiative a présenté un programme d'initiation à la manipulation du mini-ordinateur. Le projet est présentement à l'étude au ministère de l'éducation.

Team-teaching

Cas-frontière,à la limite de l'allègement de tâche, une telle formule pédagogique à laquelle rêvent beaucoup de disponibles ne semble pas recevoir toute l'attention méritée et plus souvent qu'autrement à cause de la résistance des enseignants réguliers.

Accueil et rentrée scolaire

Compte tenu du fait que les absences se font rares en début d'année, plusieurs enseignants disponibles furent affectés à l'organisation de la rentrée scolaire, à la relance immédiate des étudiants absents et à toute l'opération accueil.

CONCLUSION

La gestion"par projets" s'inspire évidemment d'une philosophie de gestion précise mais sera dans certains milieux cause d'insatisfaction. Si plusieurs commissions ont vu dans les projets des correctifs de trajectoire venus sur le tard et y assujettissant progressivement leur gestion,d'autres continueront de s'en tenir malgré les projets aux impératifs de la suppléance et des remplacements et les projets seront relégués au second plan. Mentionnons cependant que là où la présentation des projets s'est faite avant le 30 juin 1981 aucun ne fut abandonné.

LE CONTROLE

Toute gestion implique des activités de contrôle où l'administration superpose pour fins de vérification une réalité constatée en regard d'une réalité prévue. Selon les modèles de gestion pratiqués, les contrôles seront plus ou moins fréquents et porteront sur des objets différents.

Peu importe le modèle retenu la gestion des disponibles fera l'objet de mesures de contrôles précises mais là s'arrête la comparaison. (voir exemples annexe 6).

Le modèle organique

Là où le modèle de gestion qualitatif prévaut, les contrôles sont effectués par la direction d'école en regard d'une tâche prescrite. Ces contrôles peuvent se doubler d'activités de supervision comme pour tout autre enseignant. Dans beaucoup de milieux le contrôle hebdomadaire ou cyclique suffit grandement.

Le modèle ad hoc

Là où l'on pratique le modèle quantitatif, les activités de contrôle se limitent à la seule mesure du temps d'utilisation du disponible. Le contrôle dû à la nature même du modèle s'exerce uniquement de façon quantitative puisqu'il répond à l'objectif unique de la rentabilité se faisant souvent quotidien.

CONCLUSION

Suite aux contrôles exercés en cours d'année force nous est de constater que le modèle ad hoc et le modèle organique seraient tout aussi efficaces l'un que l'autre si l'on retient comme seul critère de mesure: le temps d'utilisation du disponible (75 % à 100 %).

L'EVALUATION

A delà des contrôles, mesures objectives, l'évaluation suppose un jugement plus global porté par l'administration sur une partie ou la totalité de la gestion d'un sous-système lequel jugement donne suite à des réorientations, à des ajustements. L'on verra dans les pages qui viennent si l'utilisation des disponibles est soumise à cette étape du processus de gestion: étape terminale et initiatrice. L'on tentera également de cerner le ou les lieux organisationnels où s'effectue cette opération.

Dans près de la moitié des commissions (43 %),aucune évaluation formelle n'a eu lieu ou n'est prévue. Dans les autres cas,l'on rencontre diverses modalités d'opérationnalisation: évaluation aux deux mois par la table de gestion et la table de coordination, regroupement régulier du directeur du personnel et des directions d'écoles en vue de la préparation de l'année 1982-83, réunions prévues en juin prochain, comité ad hoc formé en janvier dernier chargé de préparer un dossier traitant de l'utilisation des enseignants en disponibilité, etc.

CONCLUSION

Au terme de cette première année de "crise",plus de la moitié des commissions se préparent via l'évaluation à mettre en place une véritable politique de gestion des ressources disponibles inspirée du modèle qualitatif. Aux dires de plusieurs interlocuteurs, plusieurs commissions furent prises au dépourvu et ont pratiqué de ce fait une gestion improvisée causant des tiraillements continuels entre les parties impliquées (syndicat local, disponibles, écoles, service du personnel) et déjà l'on s'est mis au travail afin d'apporter les correctifs suggérés.

B) LES ACTEURS, LES ROLES

Au delà des mécaniques dont il fut question précédemment nous tenterons maintenant de cerner les rôles que jouent les divers intéressés dans la gestion des disponibles. Cette analyse en plus de situer les rôles de chacune des parties en regard du processus de gestion nous indiquera quels sont les rôles que jouent ces mêmes acteurs selon que l'on se trouve en présence d'un modèle quantitatif ou d'un modèle qualitatif de gestion. Les acteurs retenus: la table de gestion, la table de coordination, le syndicat, le directeur du personnel.

1) La table de gestion

Pour plus de la moitié des commissions, la table de gestion est le lieu organique d'où émanent orientations générales, politiques de répartition et d'utilisation des disponibles, où l'on procède à l'étude des projets, à la préparation de la négociation locale où l'on élabore les conditions de suivi et d'évaluation.

La table de gestion est donc impliquée à toutes les phases du processus de gestion du "sous-système disponible."

Dans ces cas, le directeur du personnel soumettra au moment de la déclaration des surplus ou même avant à la table de gestion et de coordination des politiques élaborées en consultation avec les personnes concernées. De plus, régulièrement en cours d'année, au deux mois dans plusieurs cas la table de gestion sera mise au courant de l'évolution de la situation. Souvent, un comité ad hoc dont fait partie le directeur du personnel sera chargé de tout le dossier.

Dans les autres milieux la table de gestion ne joue aucun rôle formel se contentant de prendre connaissance de la déclaration des surplus.

Nous ne pouvons conclure que l'implication continue de la table de gestion donne naissance au modèle organique mais force nous est de constater que là où l'on rencontre le modèle organique l'on retrouve également l'implication continue de la table de gestion. D'autre part comme on pourra le constater bientôt partout où la table de gestion et la table de coordination sont impliquées de façon continue, l'on est en présence du modèle organique de gestion.

2) Le table de coordination

(lieu structurel qui réunit le directeur-général, les directions d'écoles et l'un ou l'autre des directeurs de services)

A l'occasion de l'étude du rôle de la table de gestion, l'on a esquissé brièvement celui de la table de coordination. Effectivement dans près de la moitié des commissions la table de coordination sera partie prenante dans le dossier gestion des enseignants en disponibilité selon diverses modalités: comité mixte, ad hoc, etc,...Dans de tels cas, les règles d'utilisation des enseignants en disponibilité sont claires, les conditions de travail feront l'objet de consensus et l'on se trouve en présence du modèle organique puisque les paliers décisionnels et opérationnels sont co-gestionnaires du dossier.

Dans les autres cas, le rôle de la table de coordination est nul. Soit que le modèle ad hoc centralisé prévale et les directions d'écoles n'auront d'autre rôle que celui de signifier leur besoin soit que le modèle ad hoc avec déconcentration des effectifs soit de mise. Dans ce dernier cas, la gestion des disponibles donne lieu à des tiraillements continuels, à des conflits où les rôles de la table de gestion et des directions d'écoles se superposent, se chevauchent et s'opposent. Comme on l'a souvent mentionné, école et commission s'inspirant de modèles distincts s'affrontent; d'une part l'école improvise des modes d'utilisation organique et la commission soucieuse d'impératifs budgétaires voit dans le disponible "un suppléant volant".

Souvent la table de gestion et le directeur du personnel, une fois passé le stade de la gestion préventive, abandonneront sans plus de précisions, les disponibles aux écoles.

De façon plus précise, voyons le rôle de la direction d'école selon la présence d'un modèle ou de l'autre à chacune des étapes de la gestion.

Les rôles de la direction d'école:

Etapes de gestion		Modèle ad hoc	Modèle organique
Gestion préventive		nil	co-gestionnaire
Organisation:		exécuteur	gestionnaire
	affectation,	nil	responsable
	tâches,	surveillant	co-responsable
	projets,	nil	concepteur
Contrôle		exécuteur	superviseur
Evaluation		nil	co-partenaire

Dans le cas du modèle ad hoc, l'on constate effectivement que la direction d'école est coupée de la gestion proprement dite des enseignants en disponibilité et doit se contenter d'un rôle "d'exécution". A l'inverse, le modèle organique permet à la direction d'école d'assumer tous ses rôles, d'exercer toutes ses responsabilités; elle agit donc à l'endroit des disponibles comme elle le fait avec tout autre enseignant.

3) Le_syndicat_local_

L'entente nationale fait du syndicat local l'un des co-responsables de la gestion des disponibles puisque syndicat local et commission sont tenus de s'entendre sur les fonctions à confier aux enseignants en disponibilité.

Ce rôle de co-responsable prendra dans la réalité diverses formes selon la conception que l'on se fait des relations de travail. Précisons tout de suite que dans la très grande majorité des commissions (90%) le syndicat local est perçu comme "une aide en matière de gestion des disponibles".

Le syndicat "observateur sympathique" se bornera au rôle qui lui est dévolu par l'entente nationale alors que le syndicat "co-gestionnaire dépassera de beaucoup ce rôle "légal" pour s'associer via les conseils d'enseignants, le Comité des relations de travail à la gestion proprement dite des enseignants en disponibilité depuis la déclaration des surplus jusqu'à l'évaluation annuelle passant par l'affectation et la confection des tâches.

Dans les autres cas, (modèle ad hoc) le syndicat s'en tiendra à son rôle plus traditionnel, se contentant de revendiquer des conditions de travail qui s'inspirent du modèle organique (affectation à une école unique, horaire prévisible, etc.)

Enfin, dans très peu de cas (10 %) le syndicat fera de l'obstruction à la gestion et jouant auprès de ses comettants un rôle de "terroriste", dénonçant publiquement le disponible "collaborateur".

Il n'est donc pas osé d'affirmer que plusieurs commissions et plusieurs syndicats se mettent déjà au travail en prévision de la prochaine année et ce de façon conjointe ou séparée selon les tendances et les conceptions que l'on se fait des relations de travail. Ainsi dans plusieurs commissions où les rôles traditionnels d'adversaires sont encore à la mode l'on s'entend implicitement sur des formules non-écrites du genre "gentlemen agreement" afin de faciliter le travail des disponibles.

LE DIRECTEUR DU PERSONNEL

Nul doute que le directeur de personnel devient le grand artisan de tout le dossier. Impliqué à toutes les étapes de la gestion, seul ou avec d'autres instances il joue tous les rôles qui varieront cependant considérablement selon le modèle de gestion adopté par la commission.

Les rôles du directeur du personnel

Les étapes de la gestion	Modèle ad hoc	Modèle organique
Gestion préventive:	exécuteur/initiateur	concepteur, initiateur
Organisation:	Organisateur	Responsable
affectation,	Répartiteur	Organisateur
tâches,	Confectionneur	Facilitateur
projets,	Juge	Ressources
Contrôle:	Contrôleur	Superviseur
Evaluation:	Juge	Partenaire

Dans les cas où l'on pratique le modèle ad hoc, le directeur du personnel est souvent le seul "maître à bord"; il exerce une gestion centralisé et les enseignants en disponibilité "relèvent directement" de lui. Il organise, répartit les ressources, confectionne les tâches, contrôle et évalue. A l'inverse, dans l'autre modèle, le service du personnel assume ses responsabilités générales et pratique une gestion décentralisée, conjointe avec la direction d'école. Bref dans un cas, le service du personnel assume des fonctions de "direction", dans l'autre, des fonctions de "service".

PARTIE III : L'ANALYSE

L'ANALYSE

Il n'est pas facile de procéder à l'analyse d'une situation neuve, touffue où cohabitent improvisation, gestion, créativité et conservatisme. Nous croyons cependant que cette étape critique s'impose comme préalable à l'élaboration d'hypothèses et de scénarios d'utilisation des enseignants en disponibilité.

Cette analyse empruntera pour son cheminement les diverses étapes du processus de gestion (les mêmes que précédemment) en tentant pour chacune d'elles de cerner en détails les difficultés rencontrées, les anomalies constatées qui empêchent la réalisation du modèle qualitatif de gestion.

LA GESTION PREVENTIVE: 1) Les mesures de résorption

a) le rappel

Parmi les mesures de résorption prévues à l'entente nationale, le rappel constitue la mesure la plus populaire et la plus souhaitable. Cependant malgré les succès d'une telle mesure, un obstacle empêche la réalisation d'un nombre accru de rappel: - la limite du 50 kilomètres

- La limite du 50 kilomètres

Cette limite pose de sérieux problèmes à près de la moitié des commissions scolaires. Comme on le sait, plusieurs commissions se partagent de vastes proportions du territoire québécois couvrant des distances qui font que certaines écoles sont situées à plus de 50 kilomètres de toute autre de la même commission. Aucun enseignant n'est tenu d'accepter un poste au-delà

de cette barrière. Il n'est pas rare de rencontrer des cas où une même commission se voit d'une part contrainte de procéder à l'embauche de nouveau personnel ou de "rappeler" des disponibles d'une autre commission alors qu'elle conserve à son emploi des disponibles capables de combler les postes vacants. A d'autres moments certains " coins " de territoire d'une commission se retrouvent en situation de décroissance alors qu'une autre portion du territoire de la même commission se situe en plein développement; encore une fois la barrière du 50 kilomètres s'objecte à ce que la commission puisse procéder à des rappels,la forçant"d'aller à l'embauche". On a vu des cas de 51 et de 53 kilomètres.

CONCLUSION

Devant de telles situations,certaines commissions réclament le droit d'appliquer leur droit de gérance. Il semble en effet difficile de justifier qu'un même employeur déclare des surplus et d'autre part procède à l'embauche de nouveau personnel. Beaucoup de directeurs du personnel réclament la levée de cette barrière ou tentent via leur association de l'assortir d'inconvénients incitatifs tels l'augmentation dès la deuxième année de mise en disponibilité d'un 50 kilomètres additionnels doublée d'une réduction de 15 % du traitement.

b) la relocalisation / changement d'accréditation syndicale

Non seulement la relocalisation s'avère une mesure impopulaire mais encore devient-elle impossible à réaliser quand elle se double d'un changement d'accréditation syndicale. L'on en veut pour preuve l'étanchéité des accréditations " protestante " et " catholique " (rien n'est prévu). Dans une telle situation l'enseignant devra obtenir un congé sans solde de sa commission d'origine qui lui permette d'aller exercer sa profession dans l'autre milieu. Et là encore ne s'arrêtent pas les complications puisque les deux commissions verront leur entente remise en cause sinon invalidée du fait qu'un même enseignant détient deux liens d'emplois accumulant de ce fait des années d'expériences simultanément dans deux milieux différents.

Des barrières de toutes sortes freinent des efforts louables en matière de résorption d'enseignants en disponibilité. Cette enquête n'a pas pour but de les relever toutes mais bien d'en citer quelques-unes qui ont empêché des résorptions de se produire en cours d'année.

II) Les mesures locales

L'on ne peut que se féliciter de l'imagination et de la créativité dont font preuve la majorité des commissions en ce domaine. En effet, la multiplicité des mesures, telles: prêts de services, congés de toutes sortes, etc, représente une contribution de première importance dans la résorption temporaire du nombre des disponibles. Au delà du souci bien évident de réduire à court terme le nombre de disponibles nous voyons dans ces diverses mesures le souci de plusieurs commissions d'offrir à leurs employés des conditions de travail "facilitantes".

Notre enquête nous révèle qu'une très forte majorité de commissions qui jusque là s'étaient limitées aux mesures de résorption courantes se préparent à leur tour à populariser ces mesures préventives via une promotion en bonne et due forme.

D'autres mesures furent un temps à l'étude dans plusieurs milieux, telles: le prêt de services à des organismes sociaux. Bon nombre de Clubs de l'âge d'or, de comités de citoyens, de groupements divers ont fait appel aux commissions scolaires demandant qu'on leur prête des ressources mais sans succès. L'obligation faite aux commissions de "rentabiliser" ces ressources empêche la réalisation de tels échanges d'autant plus que la majorité de ces organismes souvent formés de bénévoles se trouvent dans l'impossibilité de verser à la commission le traitement de l'enseignant prêté.

Mentionnons enfin que si toutes les commissions où l'on accuse des surplus font preuve dans le domaine de la gestion préventive d'une imagination débordante l'on ne peut en dire autant des commissions qui n'ont aucun surplus. En effet, près de 150 commissions (71 %) pour ne citer que les commissions de profession catholique peuvent encore faire appel à des ressources extérieures pour leurs besoins de suppléance et de remplacement alors que souvent une commission voisine, située à moins de cinquante kilomètres compte des ressources disponibles.

Certes, toutes ces mesures locales dont il est ici question comportent un risque bien normal celui de créer un besoin qu'on ne pourra toujours satisfaire. Utilisant ce prétexte, beaucoup de commissions, de services gouvernementaux s'interdisent de faire appel aux services des disponibles. Sans vouloir blâmer une telle prudence, il faut avouer que les milieux qui pratiquent la gestion organique sont en même temps ceux qui pratiquent l'audace offrant du même coup à leurs disponibles des conditions de travail valorisantes... La gestion préventive représente pour la majorité des commissions un domaine où l'on a remporté beaucoup de succès.

LA GESTION OPERATIONNELLE

Pour près de la moitié des commissions scolaires tout effort d'une authentique gestion a pris fin passé le stade de la gestion préventive. Les disponibles restants, c'est-à-dire ceux qui ne se sont pas prévalus des diverses mesures étudiées précédemment deviennent un fardeau que l'on supporte tant bien que mal et auxquels le hasard seul (les absences des autres) procurera un travail valorisant.

Dans ces mêmes commissions, ou bien la table de gestion semble absente, abandonnant au directeur du personnel l'ensemble du dossier et ce dernier une fois passé le stade de la gestion préventive se contente de "caser" les disponibles au meilleur de sa connaissance selon les besoins signifiés, ou bien, la table de gestion a travaillé en vase clos à sa gestion préventive sans participation aucune de la table de coordination.

Alors quand vient le temps de l'organisation proprement dite: affectation, distribution des tâches, etc. puisque tôt ou tard les disponibles se retrouvent dans les écoles, les contradictions commencent à se manifester, les tiraillements à voir le jour.

Comme on le sait, d'une part l'école s'inspire dans son fonctionnement normal d'un modèle organique et n'a que faire de ressources de passage. Toute l'économie d'une école passe par ce modèle: relation continue d'un enseignant responsable de groupes d'élèves. Disponibles ou pas, la direction d'école voit dans l'arrivée du disponible une ressource qui contribuera à la "qua-

lité de vie ", et sa façon de gérer le disponible suivra cnilosophie. Et quand vient le temps pour le directeur de person "réquisitionner" le disponible pour l'affecter à une autre écolenflit éclate.

Selon que la direction d'école a une porte ouverte chez le teur général, le disponible demeurera à l'école ou en partira et ces tous les systèmes à mi-chemin entre le modèle ad hoc et le modèle orgue. La compétition s'installe dans les relations entre l'école et lrvice du personnel et le plus fort l'emportera. La gestion se pratiqas par cas.

Si le directeur du personnel l'emporte sur la direction d'écoce te dernière aura tendance tôt ou tard à ce conformer au modèle ad hsi bien que les disponibles affectés à cette école deviendront à leursur "des suppléants volants", si la direction d'école l'emporte sur le rvice du personnel elle risque de rencontre forte partie quand elleaura à son tour besoin de disponibles.

Près de la moitié des commissions sont aux prises avec de telles situations et faut-il l'avouer dues le plus souvent à une table de gestion absente ou coupée de la vie de l'école. L'on en veut pour preuve les milieux où les règles du jeu furent discutées, clarifiées, négociées; même si nous préconisons le modèle organique de gestion où se pratique la gestion qualitative des disponibles au modèle quantitatif,force nous est d'admettre que le dernier est encore préférable à toute situation "d'entre deux" qui donne lieu à un modèle hybride où école et service du personnel se livrent des batailles rangées et où le disponible sert d'otage.

Et pendant que se livre la bataille, le disponible sera victime de chantage ou de menace tant de la part de la direction d'école que de la part du service du personnel et comme tout bon employé, le disponible utilisera les contradictions du système qu'il fera servir à sa survie.

Certes, la critique semble sévère mais les conditions de travail dans lesquelles évoluent plus de la moitié des disponibles sont déplorables. On se contente souvent de leur faire boucher "des trous" et seule la chance d'un remplacement de longue durée permettra au disponible d'échapper à ces affrontements. On ne peut accuser le disponible de paresse dans un tel cas, l'administration est en cause.

L'on ne reviendra jamais assez sur le fait que la majorité des disponibles n'avaient reçu de leur employeur en septembre dernier aucune affectation. Pour plus de la moitié des commissions aucune espèce d'organisation (affectation, confection de tâches, etc...) n'avait été prévue.

Heureusement, comme on l'a vu que l'avènement des "projets" suscité tant par des disponibles, des conseils d'enseignants, des directions d'écoles est venu en cours d'année apporter à plusieurs commissions des correctifs en matière d'organisation et plusieurs d'entre elles se sont rangées du côté du modèle organique tolérant les contradictions que provoquent la présence de deux philosophies de gestion.

CONCLUSION

Pour plusieurs commissions, la phase de l'organisation des ressources disponibles représente le premier choc avec la réalité "du phénomène des disponibles." Trop de paliers, qu'on le veuille ou non, sont impliqués dans la gestion des disponibles et à moins que ces même paliers ne participent à toutes les phases du processus, on risque d'être confronté avec d'autres ren-

trées comme celle de septembre dernier. Déjà, certaines directions d'écoles ne veulent plus "de disponibles" et préfèrent de beaucoup faire appel à des suppléants de l'extérieur en cas de besoin.

A l'inverse, dans les milieux où se pratique la gestion organique, les directions d'écoles ne tarissent pas d'éloges à l'endroit des disponibles et se préparent déjà via les projets à intégrer d'autres ressources.

La loi de Parkinson qui veut qu'une unité de temps consacrée à la planification rapporte de trois à quatre unités de temps lors de l'exécution semble se vérifier encore une fois.

LE CONTROLE

Comme on l'a vu, toutes les commissions pratiquent des contrôles serrés de l'utilisation des ressources disponibles étant donné les impératifs budgétaires que l'on sait. Cependant, d'un modèle à l'autre le contrôle ne porte pas sur les mêmes objets et qui plus est certain modèle s'avère à ce stade plus coûteux que d'autre.

Les systèmes ad hoc et hybride limitent les contrôles au temps réel d'utilisation des enseignants en disponibilité puisque l'on prend pour acquis que la suppléance quotidienne prend la forme d'une surveillance dirigée. Le temps réel d'occupation du disponible sera donc comptabilisé en regard du traitement versé. Si ces systèmes s'avèrent plus coûteux c'est en raison du répartiteur qui officie aux affectations: technicien, secrétaire ou directeur du personnel lui-même. Tout système centralisé s'avère plus coûteux puisque le service du personnel est le seul responsable à tous les niveaux. L'on est en droit de se demander si une telle gestion ne se résume pas à un contrôle des présences et des absences tant de la part du service du personnel que de la part de l'école concernée.

Aux dires d'un directeur de personnel, la décentralisation des ressources disponibles en plus de partager les paliers et objets de contrôle permet au service du personnel de "passer plus de temps à régler les problèmes quotidiens de satisfaction au travail". On dispose de plus de temps à consacrer aux écoles et aux disponibles eux-mêmes où souvent l'on entretient des relations de supervision. Le temps investi à la clarification des principes et modalités d'affectation et à la confection des tâches permet de gérer l'imprévisible et les contrôles dont les paramètres sont fixés à l'avance deviennent alors de réelles mesures de gestion et n'ont rien à voir avec l'ingérence ou l'espionnage.

CONCLUSION

Peu importe le modèle retenu la gestion des disponibles est coûteuse (3 à 10 heures semaines). Seul diffère le résultat: mesure réelle des coûts administratifs. Les systèmes ad hoc et hybrides s'avèrent efficaces, le modèle décentralisé s'avère tout aussi efficace et en plus d'être qualifié d'efficient.

L'EVALUATION

Même si l'évaluation est un élément du processus de gestion qui se pratique de façon continu via la rétroaction, elle prendra à certains moments d'un cycle des aspects plus formels.

Ainsi, pour plus de la moitié des commissions (57 %), des moments précis sont prévus où l'on procédera à l'évaluation du dossier. Dans plusieurs cas l'évaluation est déjà en marche via divers comités ou tables mandatés pour ce faire. L'évaluation, là où elle se pratique de façon formelle regroupe tous les interlocuteurs selon diverses modalités: table de gestion, table de coordination, disponibles, syndicat local.

Divers milieux prévoient en effet des rencontres préliminaires avec les disponibles et leur syndicat afin d'intégrer ces données au dossier. Dans tous ces cas, l'évaluation servira de base à l'élaboration des politiques de gestion pour l'année qui vient.

Dans les autres commissions, la table de gestion n'a rien prévu à ce jour. L'on ne peut dire que rien ne se fera mais trop souvent le directeur du personnel laissé seul procédera de sa propre initiative s'adjoignant la table des directeurs d'écoles sur laquelle il ne détient aucune autorité. Même si l'on se promet bien de clarifier les choses pour la prochaine année une telle entente risque encore une fois d'être interprétée comme souhaitable, n'ayant pas force de loi, et, bien vite les bonnes intentions qui ne seront pas formalisées en politiques deviendront le jeu de pressions. Toute politique " basée sur la bonne foi " subit le même sort.

CONCLUSION

Enfin, les nouvelles contraintes imposées par les nouvelles règles d'allocation de ressources obligeront peut-être certaines commissions à se préoccuper de la gestion de leurs disponibles. Bien sûr la table de gestion n'est pas le lieu structurel d'organisation proprement dite mais toute politique doit originer de ce regroupement et y retourner et malgré tous les efforts déployés par le service du personnel et les directions d'écoles force nous est d'admettre que la non-implication de la table de gestion est source de problèmes et de la même façon l'implication de la gestion si dévouée soit-elle causera problème si l'on ne prévoit pas l'intégration de la table de coordination.

CONCLUSION GENERALE

Le problème que pose la gestion des disponibles n'est pas sans solution puisque certaines commissions ont déjà mis au point des formules qui respectent à la fois les caractéristiques du métier d'enseignant tout en satisfaisant aux exigences des impératifs économiques: deux objectifs qui pris au pied de la lettre peuvent paraître inconciliables. Fait à souligner, l'on s'acquitte des tâches de suppléance et de remplacement dans toutes commissions peu importe le modèle choisi et avec une égale efficacité. La seule différence réside dans le fait d'assortir cette obligation de conditions qui favorisent l'exercice du métier d'enseignant.

Malheureusement, dans certaines commissions, l'impératif de la suppléance et du remplacement tient lieu de politique de gestion et sous le prétexte tout trouvé de rentabilité économique l'on nie à l'enseignant le droit d'exercer sa profession.

Reconnaissant que le modèle organique ne représente pas la solution miraculeuse à tous les maux nous pensons quand même pouvoir y puiser les hypothèses de solutions développées dans la partie suivante de notre rapport.

PARTIE IV : LES HYPOTHESES

LES HYPOTHESES

Les hypothèses d'utilisation des enseignants en disponibilité développées dans ce rapport seront inspirées du modèle organique de gestion et de ses caractéristiques fondamentales:

1) Responsabilité continue de groupes d'élèves;
2) Affectation à une école précise et une seule;
3) Tâche précise et prévisible en tout ou en partie.

Comme on l'a vu précédemment, nous favorisons nettement ce modèle de gestion qui permet au disponible le droit d'exercer son métier. Il ne faut pas beaucoup de temps à un individu quel qu'il soit pour s'habituer à un régime de travail qui lui demande de moins en moins d'efforts et si des modèle de gestion n'interviennent pas et ce,dans peu de temps,beaucoup de disponibles habitués au régime ad hoc"refuseront du travail"quand viendra le temps de "retourner" au travail à temps plein... Comme on le sait, déjà la majorité des disponibles se sont vus retirer le droit à l'enseignement et opèrent dans des conditions de mal et de sous-utilisation. Nous prenons donc pour acquis que les commissions ont besoin de tous leurs disponibles à la veille des changements majeurs que l'on prévoit: nouveaux régimes pédagogiques, nouveaux programmes, projet éducatif, restructuration scolaire, etc.

Déjà diverses hypothèses d'utilisation furent présentées dans les parties précédentes de ce rapport sur lesquelles nous ne reviendront pas puisqu'elles ont reçu à notre avis un traitement suffisamment explicite.

Sans prétendre toutefois que nos solutions sont nouvelles ou créées de toutes pièces nous pensons que celles que nous présenterons ont la qualité d'être "praticables". Tantôt, elles s'inspirent de situations effectivement rencontrées et non suffisamment exploitées, tantôt, d'observation personnelle suite à nos entrevues et tantôt de modèles théoriques.

Nous présenterons deux types d'hypothèses: des hypothèses d'utilisation externes, (hors commission d'origine), des hypothèses d'enrichissement internes, (intra commission d'origine).

I LES HYPOTHESES D'UTILISATION EXTERNES :

1) La sous-région,
2) La garderie,
3) L'exportation,
4) Le bureau intersectoriel et régional de placement,
5) La réorientation,

II LES HYPOTHESES D'ENRICHISSEMENT INTERNES :

6) Le projet éducatif,
7) Le team-teaching,
8) La substitution,
9) Les tâches para et péri-pédagogiques,
10) Le recyclage.

Cette distinction entre ces deux types d'hypothèses n'est pas étanche puisque les unes comme les autres visent, à la limite, à une utilisation qualitative des services des ressources disponibles.

I LES HYPOTHESES D'UTILISATION EXTERNES:

1) La sous-région: portion de territoire d'une région scolaire qui coïncide avec le territoire d'une commission régionale et de ses commissions constituantes.

Cette étude de par le mandat qui la justifie nous incite à exclure du champ de nos préoccupations les commissions ne comptant aucun disponible. Pourtant, nous pensons que ces commissions représentent un élément de solution d'une portée considérable.

Avant de développer notre scénario, nous avons pour les besoins de la cause constitué un tableau explicatif qui comprend les éléments suivants:

Pour chacune des régions scolaires:

1) le nombre de commissions constituantes* ;
2) le nombre de commissions comptant des disponibles;
3) le nombre de commissions ne comptant aucun disponible;
4) le nombre de commissions comptant moins de trois disponibles.

Ce scénario suppose donc que les problèmes des surplus ne sont pas causés par les seules commissions régionales même si c'est à ce niveau que l'on accuse la majorité des surplus.

* Commissions scolaires de confession catholique, au total, 210.

TABLEAU I

Région scolaire	Nombre de c.s. constituantes	Nombre de c.s. avec surplus	Nombre de c.s. sans surplus	Nombre de c.s. moins de 3 disponibles
01	18	11	7	4
02	17	9	8	3
03	52	19	33	5
04	24	12	12	8
05	8	4	4	1
06.1 S.	31	13	18	7
06.2 N.	17	8	9	5
06.3 C	6	6	0	0
07	13	6	7	2
08	13	6	7	2
09	11	5	6	2
Total	210	99	111	39

Mise à part la sous-région 06.3,(centre de Montréal) toutes les autres régions et sous-régions scolaires se trouvent dans la situation suivante: la commission régionale accuse un très grand nombre de disponibles alors que la majorité des locales n'en comptent aucun ou très peu.

Ainsi donc, pour l'année en cours, si 99 commissions accusent des surplus, 111 n'en accusent aucun et 30 comptent moins de trois disponibles. En pratique, près de 150 commissions scolaires à travers de Québec peuvent continuer de faire appel à des ressources extérieures pour des fins de suppléance et de remplacement.

En cours d'enquête, nous avons rencontré plusieurs cas où des locales faisaient appel à la régionale afin de combler des "vacances temporaires" dues à des congés sans solde, de maladie, de maternité, d'invalidité, etc. Si la demande s'avère logique et normale, la pratique se heurte à des obstacles de taille... Aucun enseignant disponible n'est tenu d'accepter un tel poste même si la "vacance" sera d'une année complète. De tels postes ne constituant pas des postes vacants au sens de l'entente nationale; l'on ne peut donc invoquer le rappel en bonne et due forme. Si bien que la locale n'a d'autres choix que de faire appel à des suppléants de l'extérieur. Et qui plus est; si des enseignants disponibles se portaient volontaires, le syndicat local pourrait quand même s'objecter en principe. Ajoutons tout de suite qu'il arrive souvent que le syndicat local regroupe les enseignants de la même sous-région.

Nous pensons que cette étanchéité devrait être levée et permettre qu'à l'intérieur d'une même sous-région de tels transferts puissent s'opérer d'autant plus que cette façon de faire a l'avantage de respecter la limite du 50 kilomètres.

Dans notre esprit cependant, nous ne songeons pas à des affectations à la pièce, inspirées du modèle ad hoc. Les diverses commissions locales d'une sous-région devraient elles aussi généraliser les mesures de gestion préventive (congés de toutes sortes, etc.) prévoir leurs effectifs et faire savoir à la régionale leurs besoins et ce avant le 30 juin. Sans doute que les plans d'effectifs devraient être étendus à toute la sous-région et les de-

mandes pourraient être traitées comme des rappels tout en conservant à l'enseignant déplacé son lien d'emploi d'origine et ses divers droits. Cette façon de procéder éviterait que d'une part la régionale de la sous-région accuse des surplus et que les locales du même territoire continuent de faire appel à des ressources venues de l'extérieur.

En cours d'année, la porte devrait être laissée ouverte du moins pour les remplacements de moyenne et longue durée en autant que du personnel enseignant demeure disponible pour ce faire.

Il y aurait lieu également que les enseignants d'une même sous-région sachent qu'effectivement les mises en disponibilité sont choses rares dans plusieurs locales, que déjà des signes de reprise se manifestent à ce niveau et que l'accès à un poste stable passera encore pour quelques années par les écoles primaires.

Nous pensons aussi que via d'autres mesures dont nous parlerons plus loi: projet éducatif, team-teaching, etc., des enseignants disponibles d'une régionale pourraient être affectés sur une base annuelle à des écoles des commissions locales.

Nous croyons qu'il y a lieu d'investir temps et énergie dans l'élaboration de mécanismes facilitant ces échanges inter-commissions puisqu'encore une fois le nombre de commissions locales n'accusant aucun surplus a tendance à vouloir augmenter.

2) La garderie

Avec ou sans projet éducatif, beaucoup de milieux revendiquent le droit à la garderie en milieu scolaire. Pour diverses raisons nombre de commissions refusent de se compromettre en satisfaisant ces demandes populaires.

S'il est juste de croire que l'une des raisons invoquées en cas de refus traite du manque de ressources humaines, il serait juste également de croire que les surplus actuels pourraient apporter leur contribution à la résolution du problème des garderies en milieu scolaire.

L'on pourrait songer au niveau d'une sous-région à l'organisation de telles services et via des mesures telles le recyclage ou la substitution procéder à l'ouverture de postes.

La garderie est devenue une nécessité dans plusieurs milieux et pour diverses raisons tant économiques que sociales ou philosophiques. Qu'on le veuille ou non, des objectifs sociaux ont vu le jour donnant naissance à des courants de pensée lesquels exigent des changements.

Nous pensons donc que la garderie peut servir de débouché dans plusieurs milieux. Si nous préconisons encore une fois l'élaboration d'une telle pratique au niveau de toute une sous-région, c'est dans un but d'équité afin que plusieurs commissions puissent offrir le service à leur population.

3) L'exportation

Le titre peut sans doute faire sourire mais nous pensons avec certaines raisons à l'exportation en bonne et due forme de ressources humaines comme hypothèse de résorption d'enseignants en disponibilité.

Comme on le sait, divers pays en voie de développement ont entrepris des réformes scolaires qui empruntent au modèle québécois plusieurs de ses éléments. Divers pays ont déjà passé des commandes de ressources sans que l'on puisse répondre à toutes les demandes.

Bien souvent le pays hôte ne peut se permettre de verser à l'enseignant expatrié un traitement et des conditions de travail en accord avec ce qui prévaut au Québec. Le missionnariat ne fait plus partie des valeurs éducatives pas plus que la conscience internationale. Nous pensons cependant qu'une opération "marketing" attirerait quand même des candidats.

Faut-il le rappeler, nous ne traitons pas dans ces pages d'échanges mais bien d'exportation et sans entrer dans les détails de la rémunération nous croyons que diverses primes de séparation ou d'éloignement consenties à ces "aventuriers" visant à combler le fossé entre la rémunération versée par le pays hôte et le traitement versé ici serviraient à susciter quelques "vocations".

Cette hypothèse peut-être classée dans une catégorie à part vue ses incidences politiques et internationales, elle implique également une collaboration interministérielle qui dépasse de beaucoup le mandat de cette étude.

Citons quand même le fait que suite à l'annonce parue dans les journaux faisant état de la constitution d'une banque d'enseignants pour la Louisiane les divers bureaux gouvernementaux furent pris d'assaut et les formulaires furent vite épuisés.

4) Le bureau intersectoriel et régional de placement.

Par ce titre, nous pensons à la formation au niveau de chacune des régions scolaires du Québec d'une structure de coordination regroupant autour d'une même table des représentants de tous les organismes publics et para-publics de cette même région et dont le mandat s'apparente à celui du bureau régional de placement prévu à l'entente nationale des enseignants.

Certes, une structure ne règle pas à elle seule tous les problèmes mais force nous est d'admettre que sans coordination une municipalité donnée peut procéder à l'embauche d'un mécanicien alors que la commission scolaire dont elle finance les dépenses compte des surplus dans cette même discipline. Nous pensons que la mise sur pied d'une telle structure de coordination est à penser de toute urgence afin d'éviter que l'on gonfle de toutes parts le nombre des ressources: mise en disponibilité massive d'un côté et embauche d'autre part.

Sur le plan technique, ces bureaux devraient disposer de moyens efficaces et rapides de façon à procéder à la mise à jour fréquente de la banque des ressources et à répondre dans un délai très court aux demandes de qui lui seront adressées.

Au moment de développer cette hypothèse, nous songeons également aux autres catégories de personnels où l'on dénote des surplus: personnel technique, professionnel et de gérance qui pourraient s'avérer d'une mobilité plus grande à première vue. Ajoutons cependant que beaucoup d'enseignants disponibles face à une offre précise d'un emploi stable seraient sûrement tentés de faire le saut "intersectoriel".

5) La réorientation

En moyenne, le disponible est âgé de 34 ans, (32 ans à 38 ans) compte huit ans d'expérience et 15 ans de scolarité. Certes, sa mise en disponibilité le concerne en premier lieu et certains individus "se prennent en charge," réussissant à se tirer de leur situation de "mis de côté" pour se dénicher un nouvel emploi à coup de persévérance, de courage et d'acharnement en plus de bénéficier de la prime de séparation. La très grande majorité cependant attend sur place que diverses solutions leurs soient présentées afin de régler "leur" problème.

Cette réaction généralisée apparaît comme régulière, tout à fait dans la "norme". Certes, l'on peut souhaiter que chacun des disponibles "se prenne en mains" mais la réalité est tout autre. Dans tous les secteurs d'activités et ce dans tout l'occident où l'on procède pour la première fois à des mises à pieds ou à des "tablettages", on observe de la part des "victimes" la même attitude.

Bien des individus ont prévu une telle possibilité mais pour les "autres" seulement et quand l'inévitable se produit, c'est le drame. Il ne faut pas s'attendre à ce que l'individu travailleur, professionnel ou cadre qui a appris à s'en remettre à un employeur en échange d'un salaire se transforme tout à coup en gestionnaire de sa propre mise à pied et de sa propre utilisation. Notre culture est en cause et le phénomène d'apathie, de révolte impuissante s'observe partout.

Pour tous ceux-là, nous préconisons des mesures de support qui peuvent mener éventuellement à une réorientation dans un autre secteur d'activités. L'une des commissions échantillonnées s'apprête à ouvrir dans ses locaux et à ses frais un "bureau de counselling et de réorientation" pour les disponibles. Sans voir là une solution magique, nous pensons que plusieurs disponibles profondément "atteints" suite au traumatisme de la mise en disponibilité vécue comme un rejet sont incapables seuls de se sortir de la "dépression" qui les affecte en ce moment. Sans doute que les services qu'on pourrait leur offrir ne donneraient pas lieu immédiatement à une réorientation mais contribueraient à écourter la période de dépression ou de révolte qu'ils traversent en ce moment. On ne peut se permettre de laisser des ressources se détruire par manque de support, on ne peut non plus se permettre de ne pas y penser.

Pour d'autres disponibles, le service à offrir sera d'une autre nature puisque ceux-là pensent déjà à une réorientation possible, l'on devrait donc penser à les aider via l'identification de leurs goûts et possibilités et la confection de scénario de carrières...

Dans un cas comme dans l'autre, nous ne songeons pas à des services du type "formulaires" nous songeons à des services réels qui prennent la forme de relations personnelles établies avec des professionnels.

Le coup est dur à supporter pour l'individu en cause et la facture sociale est loi d'être acquittée si l'on ne met pas en place de tels services.

Cette mesure nous apparaît comme normale en période de "crise". Elle pourrait s'actualiser dans une structure telle "le bureau intersectoriel et régional de placement" et peut-être utiliser les services de professionnels en disponibilité.

II LES HYPOTHESES D'ENRICHISSEMENT INTERNES :

6) Le projet éducatif

La loi 71, la restructuration scolaire, les nouveaux régimes pédagogiques font de l'école le maître d'oeuvre de son projet éducatif. En accord avec le milieu, l'école, après avoir défini ses orientations, clarifié ses objectifs, confectionné ses programmes, s'attaquera à la tâche de bâtir son plan d'effectifs.

Une fois arrivé à ce stade, l'on procédera à l'allocation des ressources sur une base décentralisée. Le projet éducatif plus global qu'un simple programme ou plan d'enseignement devra donc prévoir diverses tâches:

tâches d'enseignement proprement dites,
tâches para-pédagogiques, (laboratoires, ateliers, support en général)
tâches péri-pédagogiques, (encadrement social, etc.)

Nous sommes d'avis que le projet éducatif représente un concept d'organisation qui permet à l'école de sortir du sentier de la spécialisation et de l'univocité de la relation d'enseignement. Si pour diverses raisons, l'éducation est devenue synonyme d'enseignement et de transmission unidirectionnelle de connaissances, le projet éducatif se propose de briser ce moule devenu trop étroit au profit d'une entreprise plus globale de formation et d'intégration à la vie.

Nous préconisons donc une approche de la répartition des ressources humaines basée non plus sur l'ancienneté mais sur les tâches. Loin de nous l'idée d'abolir l'ancienneté au niveau d'une commission ou d'une sous-région mais au niveau de l'école. l'ancienneté ne doit plus servir d'unique critère de ré-

partition des enseignants.

Toutes les activités d'une école sont dites d'éducation, certaines seront dites d'enseignement, d'autres de services, tels: laboratoires, ateliers, centre de recherche, d'autres plus globales seraient dites d'encadrement général ou péri-pédagogiques: formation sociale, (initiative, coopération, etc...) Sur cette base, l'école et les écoles se verraient attribuer des ressources humaines correspondant aux postes à pourvoir. Ce nombre de postes devraient aussi tenir compte du facteur d'absence (taux moyen) qu'il est facile de comptabiliser.

Si pour des fins de comptabilité budgétaire la catégorie "disponibles" demeure; en pratique; au niveau de l'école, elle ne donne lieu à aucun clivage ou ségrégation que l'on constate déjà dans plusieurs milieux où des réguliers s'étonnent de façon sarcastique de voir le disponible recevoir un traitement égal au leur.

Déjà certaines écoles se prévalent d'une telle décentralisation, s'acquittant comme de juste des suppléances et des remplacements.

Ce scénario prend pour acquis qu'une école fonctionnant sur un tel modèle n'aurait plus, sauf dans des cas précis, à se préoccuper de ce qu'il est convenu d'appeler la suppléance quotidienne puisque des lieux et structures de services para-pédagogiques: (ateliers, laboratoires, centre de recherches) sont à même de suppléer en cas de besoin en fournissant aide technique et personnelle; de même les responsabilités péri-pédagogiques (formation globale, encadrement) réparties entre plusieurs ressources humaines verraient également selon un horaire fixe ou mobile à encadrer les étudiants.

L'on est en droit de se demander dans la situation actuelle pourquoi un adjoint à la direction doit vaquer seul à tout ce qui concerne la vie étudiante. Comme de juste, les activités administratives prennent bien vite les dessus et monopolisent tout le temps de cette personne. L'on peut songer en effet à un groupe d'enseignants responsables du péri-pédagogique avec programmes, horaires mixtes (fixes et mobiles) qui président à l'élaboration et à la mise en application de tout cet aspect d'une école.

Précisons qu'il n'est pas dans notre intention de "fixer" une fois pour toutes l'opération d'une école selon le modèle élaboré plus haut mais nous pensons qu'une exploitation systématique de ces diverses possibilités pourraient servir de point de départ en la matière. Si déjà dans certaines écoles, l'on procède annuellement au recrutement d'animateurs et d'encadreurs, de responsables de laboratoires et d'ateliers de toutes sortes, l'on est en droit de songer que ce modèle peut-être utilisé comme formule de gestion.

Le syndicat local devrait selon nous participer aux règles de répartition des ressources humaines enseignantes de même qu'aux études de tâches issues de ces projets éducatifs.

7) Le team-teaching

A un niveau moins global peut-être, le "team-teaching" s'avère un mode d'enseignement qui permette d'utiliser à plein les services des ressources disponibles. Malheureusement, comme toutes les hypothèses précédentes, cette forme d'enseignement et de répartition des tâches et des ressources requiert certains changements d'attitudes. Plusieurs disponibles interviewés voient cependant d'un oeil favorable la venue d'une telle façon de travailler.

A titre d'avantages, précisons tout de suite que cette formule de responsabilité partagée élimine le besoin de suppléance tel qu'on le pratique ajourd'hui (un enseignant en présence d'un groupe d'élèves inconnus dans un champ qui lui est étranger).

Un département ou une cellule se voit donc attribuer un certain nombre de groupes d'élèves selon un horaire précis. Ces mêmes enseignants se répartissent les tâches contenues dans ces horaires selon d'autres critères que l'usuel modèle individuel (un enseignant, des groupes d'élèves). Interviennent en effet des notions telles: grand groupe, moyen groupe, petit groupe; grand local, moyen et petit; de la même façon la distribution des activités pédagogiques se répartit selon les besoins: informations générales = grand groupe, explication et pratique = moyen groupe, travail individuel = laboratoire, atelier. Ces diverses variables servent dorénavant de critères d'élaboration des tâches entre les divers enseignants d'un même département ou d'une même cellule. Précisons tout de suite que le team-teaching n'est pas d'abord et avant tout un concept architectural.

Poussé à la limite de ces capacités, un tel modèle d'organisation pédagogique par équipe fera qu'un même enseignant intervient auprès de plusieurs groupes d'élèves selon la répartition des tâches qui les confiée, ex.: un enseignant d'éducation physique sera chargé des notions théoriques de basket-ball et peut donc intervenir à tous les niveaux. Ainsi tous les enseignants d'un département sont mis en contact avec la majorité sinon la totalité des étudiants qui voient cette discipline inscrite à leur horaire.

En admettant que l'on répartisse les disponibles entre les départements et qu'on les intègre de plein droit à ce modèle d'enseignement, l'on est en droit de penser qu'une telle équipe s'acquittera de toutes ses tâches y compris celle inhérentes à la suppléance et aux remplacements... Des lieux physiques et structurels sont prévus où l'étudiant peut vaquer à du travail individuel selon une programmation connue de tous les enseignants du département.

Autre avantage que l'on peut retirer de l'adoption d'un tel modèle d'enseignement: la formation d'équipes. Aussi longtemps qu'un individu, professionnel ou non n'a aucun compte à rendre à ses pairs, aucun phénomène d'autorégulation des comportements ne se produit. Selon ce modèle individuel, l'enseignant qui s'absente ne cause de problèmes à personne, à aucun de ses pairs. Il ne subit aucune pression. La personne qui vaquera à son remplacement lui est inconnue et la pression sociale sera nulle. La formule d'enseignement par équipe n'élimine pas les absences mais parce que la responsabilité est partagée entre équipiers, le souci de la suppléance devient une responsabilité supportée par tous et l'on dénote dans un tel contexte une diminution d'un nombre absolu des absences et une augmentation de la qualité du remplacement puisque le remplaçant fait face à des étudiants qu'il connait dû au fait qu'il leur enseigne déjà.

Certaines écoles pratiquent déjà des formules pédagogiques inspirées d'une structure d'équipe. Tantôt cette structure servira d'amorce à la réalisation d'un projet éducatif, tantôt elle en sera l'aboutissement. L'on remarquera que l'enseignement par équipe sans décréter l'abolition du critère de l'ancienneté n'en fait pas une règle absolue.

Dans un tel contexte, l'enseignant disponible s'intègre de facto à une école précise, à un département ou à une équipe donnée où l'activité de suppléance et de remplacement devient une activité normale, un échange entre membres d'une même équipe puisque la responsabilité d'enseignement est globale et tous les groupes d'élèves sont connus de tous.

Le team-teaching n'élimine pas tous les problèmes pas plus qu'aucune des hypothèses présentées ou à venir, il peut, selon les milieux servir de base à l'élaboration de modèle de gestion qualitative des ressources humaines; régulières et disponibles.

Une dernière remarque: beaucoup de réguliers suite aux diverses opérations de "bumping" se retrouvent eux-mêmes en situation délicate oeuvrant dans un champ qui leur est étranger... Beaucoup d'entre eux pourraient tirer avantage d'un tel mode d'organisation de l'enseignement.

8) La substitution

Sur une échelle moins structurelle que les hypothèses précédentes la substitution apparaît comme une hypothèse sérieuse d'utilisation des enseignants en disponibilité.

Nous avons vu précédemment qu'une commission applique la substitution dans des cas bien précis: le service du personnel procède au relevé de tous les cas d'enseignants atteints de "maladie" ou d'handicaps sérieux et qui d'année en année doivent profiter de longs congés: infarctus, dépression, surdité, stress, etc., et de concert avec le syndicat local, l'on offre à ces enseignants des postes qui les mettent à l'abri d'une rechute possible ou atténuent les inconvénients du handicap. Souvent ces postes relèvent de la catégories: para-pédagogiques: laboratoire, ateliers, centre de recherche, enseignement à domicile... Ainsi des disponibles bénéficient de ces "vacances" par voie de substitution.

Cette mesure, à notre avis devrait dépasser le niveau de la commission pour s'appliquer à toute une sous-région. Beaucoup d'enseignants usés, fatigués, malades, trop jeunes pour une pré-retraite se trouvent aux prises avec de tels maux pendant que des plus jeunes piétinent d'impatience et ne se gênent pas pour accuser ces "malades" d'incapacité et la commission d'incurie et d'injustice. Pourquoi une commission n'accusant aucun surplus et ayant à son emploi des enseignants "malades" ne pourrait offrir à ses "vieux serviteurs" des tâches moins "dures", moins "exposées" et toutes aussi utiles afin d'intégrer à leur place des disponibles de la même sous-région?

Syndicat et commission auraient avantage à étudier tous ces cas. Sans doute que les enseignants concernés n'iraient pas de leur propre initiative jusqu'à demander d'être retirés de "l'action quotidienne d'enseigner à des groupes d'élèves". Trop gênés, trop habitués à dissimuler leur état et de peur de perdre le droit à la retraite en déclarant forfait, ils tentent tant bien que mal de tirer leur épingle du jeu.

La substitution ne doit pas se pratiquer dans les seules situations de maladies mais il est de tels cas où elle semble très pertinente. Même si les taux d'absences des enseignants baissent sensiblement de 1975 à 1980, passant de 5.4 % à 3.7 %, les absences d'enseignants de trente jours et plus représentent pour l'année 1979-1980 le total de 348,565 jours, l'équivalent de 1742 enseignants plein temps, $31,621,795.00 furent versés en compensation par la commission administrative du régime de retraite.

C'est à titre indicatif que nous citons ces chiffres. Il nous est impossible de connaître avec précision le nombre d'enseignants sérieusement "malades" qui d'année en année doivent profiter de congés de plus de trente jours. Cependant, les commissions le peuvent et sans vouloir créer des privilèges, il y aurait lieu que commissions et syndicats scrutent les rapports du service du personnel afin non seulement de diminuer le nombre de disponibles par la voie de la substitution mais du même coup contribuer à offrir à son personnel "malade" des conditions qualitatives de travail adaptées à leur situation. Faut-il le répéter, nous préconisons cette mesure au niveau de toute une sous-région.

Voilà un autre cas où l'ancienneté n'est pas érigée en règle absolue en matière de répartition de tâches mais bien assujettie à d'autres, telles: la santé ou l'incapacité physique.

9) Les tâches para et péri-pédagogiques

Sans vouloir ajouter inutilement à ce qui fut écrit précédemment à propos de la diversification des tâches: projet éducatif, team-teaching, substitution) nous pensons qu'il y aurait lieu de penser à une telle hypothèse qui vise à conserver à l'enseignant disponible le contact régulier avec des groupes d'élèves, respectant en cela nos caractéristiques organiques et les objectifs de l'entente nationale.

Nous pensons que la venue de ressources "supplémentaires" doit être preçue comme un avantage,ce qui d'ailleurs est déjà le cas dans plusieurs commissions.

Commissions et syndicats pourraient s'entendre sur l'expression "tâches normalement dévolues à un enseignant" et explorer non seulement le passé ou la tradition mais l'actuel et le futur.

Certaines commissions,via les projets,ont déjà poussé plus loin la notion et des disponibles ont élaboré et mis sur pied un programme d'information et de dépistage en matière de toxicomanie, d'autres écoles ont emprunté des formules de titulariat qu'elles ont appliquées à des groupes réputés difficiles (professionnel court et difficulté d'apprentissage) où l'enseignant selon le concept de famille ou de cellule est le référent constant de mêmes groupes d'élèves et à tous points de vue.

Autre cas, les drop-out! Si dans la région de Montréal l'on a procédé à l'ouverture d'une école spéciale pour les "drop-out", "l'école de la dernière chance", l'on peut se demander si des projets de ce genre ne pourraient pas naître dans tous les milieux grâce à des disponibles ou à des réguliers par voie de substitution. Sans vouloir créer des écoles dans l'école nous pensons que cette catégorie d'élèves pourrait faire l'objet de dépistage, d'enquête qui donneraient lieu à des formules pédagogiques appropriées selon des horaires particuliers tant pour les enseignants concernés que pour ces étudiants.

Si nous avons classé cetexemple dans l'hypothèse "para et péri-péuagogique" c'est qu'il dépasse le champ restreint de l'enseignement proprement dit intégrant l'intervention de l'enseignant à un concept plus global qui touche l'enseignement, le support et l'encadrement.

10) Le recyclage

Nouveaux régimes pédagogiques, nouveaux programmes, projet éducatif, secondaire VI, tous les éléments sont en place qui permettent aux commissions de songer à la confection de plans d'effectifs qui dépassent la planification annuelle. Non seulement les éléments qui modèleront le futur des écoles sont connus mais les échéances d'application le sont également.

Disponibles ou pas, le recyclage des enseignants s'avère inévitable. Si la réforme scolaire des années soixantes s'est produite au plan des structures, cette seconde étape doit se faire avec les artisans. Il nous semble donc impérieux de procéder de façon systématique au recyclage du personnel enseignant...

Pensons à tous les enseignants du secteur professionnel dont l'option disparaîtra de la carte des écoles ou qui l'est déjà, à tous les autres enseignants du même secteur qui risquent suite à l'adoption des nouveaux régimes pédagogiques de se retrouver sans groupes d'élèves, ou sans affectation à cause des nouveaux champs et des nouvelles disciplines, pensons également à toutes les disciplines générales déjà saturées...

Toutes ces données dont une bonne partie sont connues et dont les échéances sont prévisibles doivent être intégrées à la confection de plans d'effectifs et donner suite à des opérations précises de "formation et de recyclage". Des disponibles peuvent suppléer le cas échéant ou eux-mêmes profiter de sessions de recyclage. Peu de commissions auraient jusqu'à ce jour permis à des disponibles de se recycler en vue d'une option bientôt prévue.

De tels plans sont devenus choses inévitables et doivent s'échelonner sur une période d'au moins cinq ans ou chaque année ou semestre, selon le cas, correspond à une phase bien précise qui permette d'intégrer de façon structurée les changements prévus.

Il ne s'agit pas dans notre esprit de "sortir" les disponibles des écoles mais, via une rotation, l'on pourra procéder au perfectionnement de tous les agents d'éducation.

Beaucoup d'enseignants verraient dans un tel geste un signe non équivoque que l'on n'est pas en train de se "débarasser d'eux" mais qu'on les intègre vraiment à une réforme où leur participation est requise, voire indispensable.

La situation de perfectionnement est à exploiter de façon systématique, comme on le fait pour les cadres. Elle s'avère souvent une occasion de réflexion, de travail en plus d'un moment privilégié qui remet en question entre pairs des rôles traditionnels favorisant ainsi des changements d'attitudes.

CONCLUSION

Nous ne pensons pas avoir épuisé le sujet, loin de là et bien des commissions et syndicats n'ont pas attendu notre rapport avant de se mettre à élaborer des modèles de gestion des plus satisfaisants.

Nous avons voulu suite à notre enquête développer certaines hypothèses qui nous apparaissent plausibles et praticables malgré les inconvénients que le statut de disponible cause tant à son titulaire qu'à son employeur.

Nous espérons au terme de cette étude avoir satisfait aux exigences du mandat confié par les commanditaires.

LES ANNEXES

ANNEXE I

LES CHIFFRES

Suivent sept (7) tableaux décrivant, de façon chiffrée, certains éléments de la problématique précédemment exposée:

Le tableau I, plus global que les autres, décrit l'ensemble de la répartition numérique et procentuelle des enseignants en disponibilité par région administrative. A noter que le secteur secondaire s'approprie près de 75 % de tous les enseignants disponibles.

Le tableau 2 traite plus spécifiquement des quatre régions les plus touchées par le phénomène étudié. Les régions de Montréal (06), Québec (03), Saguenay-Lac Saint-Jean (02) et de Trois-Rivières (04) se partagent plus de 70% de tous les enseignants disponibles.

Les tableaux 3, 4, 5, 6, étudient particulièrement les commissions scolaires les plus touchées pour chacune des quatre régions et donnent des précisions par commission du pourcentage de disponibles sur la "force active" de ladite commission.

Le tableau 7, enfin, dresse pour les quatre mêmes régions, la liste des commissions les plus sévèrement touchées en indiquant, par ordre d'importance, le pourcentage d'enseignants disponibles sur "la force active."

TABLEAU I

LES REGIONS LES PLUS TOUCHEES

REGION	NOMBRE	ATIONAL
06 Montréal	991	35.7
03 Québec	483	17.4
04 Trois-Rivières	294	10.6
02 Saguenay-Lac Saint-Jean	242	8.7
TOTAL:	2010	72.4

TABLEAU 2

LES ENSEIGNANTS EN DISPONIBILITE AU 16 OCTOBRE 1981 *

Région	Préscolaire	Primaire	Secondaire	Champ 137	Total	%
01	1	25	131	8	165	5.94
02	1	11	216	14	242	8.72
03	7	35	388	53	483	17.41
04	5	36	211	42	294	10.59
05	--	5	62	31	98	3.53
06	37	197	727	30	991	35.72
07	4	21	77	13	115	4.14
08	2	8	26	3	39	1.40
09	1	20	42	7	70	2.52
Protestants	33	54	190	--	277	9.98
Total	91	412	2070	201	2774	100.00
%	3.28	14.85	74.62	7.24	100.	

* Pour le travail, nous nous sommes basés sur les chiffres du 16 octobre puisque la période de pointe des résorptions s'échelonne entre le 1er mai et le 16 octobre.
(confirmation des effectifs et des postes au 30 septembre).

TABLEAU 3

LES COMMISSIONS LES PLUS TOUCHEES PAR REGION

MONTREAL 06

COMMISSIONS SCOLAIRES	NOMBRE	% REGIONAL
Commission des écoles catholiques de Montréal	352	35.5
Commission des écoles protestantes du grand Montréal	112	11.3
Commission scolaire Jérôme Leroyer	73	7.3
Commission scolaire Chomedey de Laval	82	8.3
TOTAL:	619	62.4

IMPORTANT: Ces 619 enseignants en disponibilité représentent 4.7% du nombre total d'enseignants de ces quatre commissions.

TABLEAU 4

LES COMMISSIONS LES PLUS TOUCHEES PAR REGION

QUEBEC 03

COMMISSIONS SCOLAIRES	NOMBRE	% REGIONAL
Commission des écoles catholiques de Québec	89	18.4
Commission scolaire de l'Amiante	76	15.8
Commission scolaire de Tilly	58	12.0
Commission scolaire de Louis-Fréchette	58	12.0
TOTAL:	281	58.2

IMPORTANT: Ces 281 enseignants en disponibilité représentent 10.09% du nombre total d'enseignants de ces quatre commissions scolaires. La plus durement touchée: la commission scolaire de l'Amiante avec 19.38% de ses effectifs enseignants en disponibilité.

TABLEAU 5

LES COMMISSIONS LES PLUS TOUCHEES PAR REGION

TROIS-RIVIERES 04

COMMISSIONS SCOLAIRES	NOMBRE	% REGIONAL
Commission scolaire des Vieilles-Forges	124	42.1
Commission scolaire de la Mauricie	85	29.1
TOTAL:	209	71.2

IMPORTANT: Ces 209 enseignants en disponibilité représentent 13.5% du nombre total d'enseignants de ces deux commissions. La commission scolaire des Vieilles Forges s'avère la plus durement touchée avec 14.35 de ses effectifs enseignants en disponibilité.

TABLEAU 6

LES COMMISSIONS LES PLUS TOUCHEES PAR REGION

SAGUENAY-LAC SAINT-JEAN 02

COMMISSION SCOLAIRE	NOMBRE	% REGIONAL
Commission scolaire Lapointe	87	36.0
Commission scolaire Lac Saint-Jean	66	27.3
Commission scolaire de Chicoutimi	44	18.2
TOTAL:	197	81.5

IMPORTANT: Ces 197 enseignants mis en disponibilité représentent 12.07 du nombre total d'enseignants de ces trois commissions. Les plus sévèrement touchés: Lac Saint-Jean, avec 14.83% de sa force enseignante en disponibilité et Lapointe avec 15.0%.

TABLEAU 7

LES COMMISSIONS LES PLUS TOUCHEES DANS LES REGIONS 06, 04, 03, 02.

COMMISSIONS SCOLAIRES	% SUR "FORCE ACTIVE" *
C.S. Amiante	19.38
C.S. Lapointe	15.00
C.S. Lac Saint-Jean	14.83
C.S. Vieilles-Forges	14.35
C.S. Mauricie	12.44
C.S. Louis-Fréchette	10.50
C.S. Sept-Iles	9.76
C.S. Tilly	8.64
C.S. Québec (C.E.C.Q.)	7.60
C.S. Chicoutimi	7.26
C.S. Chomedey de Laval	5.96
C.S. Jérôme Leroyer	4.72
C.S. Montréal (C.E.C.M.)	4.5
C.S. Montréal (B.E.P.G.M.)	4.48

* force active: le nombre d'enseignants total de la C.S.

Fait à noter, la moyenne nationale se situe à 3.95% disponibles par commission scolaire.

ANNEXE 2 : LES DIRECTEURS DE PERSONNEL

ANNEXE 2

DIRECTEURS DE PERSONNEL INTERVIEWES (23)

NOM:	COMMISSION SCOLAIRE
Lorraine Ducharme	Valleyfield
Jean Leguillou	Bureau des écoles protestantes du grand Montréal
Sylva Plante	Sault Saint-Louis
Denis Grégoire	Saint-François
Claude Sabourin	Chomedey-de-Laval
Paul-Yvon Proulx	C.E.C.M.
Claude Desmarais *	Chambly
Lucien Carrier	Estrie
Roger Lapointe *	Estrie
Philippe-André Gaumont	Vaudreuil-Soulanges
Céline Gagnon	Lapointe
Ghislain Girard	Chicoutimi
Nick Duguay	Sept-Iles
Adélard Drapeau	Bas-Saint-Laurent
Jean-Paul Morin	Des Monts
Yvan Coulombe *	Tilly
Bernard Létourneau *	Pascal-Taché
Boromée Bourque	La Chaudière
Maurice Bergeron *	C.E.C.Q.
Michel Bilodeau	Orléans
Bernard Dupuis	Papineau
Michel Allard	Abitibi
Jacques Héon	Vieilles-Forges
Jean Huard *	Vieilles-Forges
Gilles Baker	Mauricie

* Personne chargée du dossier "enseignants en disponibilité" qui a accompagnée le directeur lors de l'entrevue ou qui l'a remplacé.

ANNEXE 3 : LES ENSEIGNANTS

ANNEXE 3

ENSEIGNANTS DISPONIBLES INTERVIEWES

REGION	NOMBRE
Montréal	10
Bas-du-fleuve	5
Québec	6
Abitibi-Témiscamingue	6
Trois-Rivières	14
TOTAL:	41
Estrie	0 (mise en garde syndicale)
Lac Saint-Jean Saguenay	0 (mise en garde syndicale)
Côte Nord	0 (disponibles occupés à temps plein)
Outaouais	0 (disponibles occupés à temps plein)

ANNEXE 4 : LES DIRECTEURS D'ECOLE

ANNEXE 4

DIRECTEURS D'ECOLES INTERVIEWES

REGION	NOMBRE
Estrie	3
Montréal	5
Québec	2
TOTAL:	10

ANNEXE 5 : LE SCHEMA D'ENTREVUE

ANNEXE 5

SCHEMA D'ENTREVUE

1. Mesures de résorption définitives: lesquelles?
   Mesures locales: lesquelles?
   Mesures d'incitation: comment?

2. Affectation des disponibles: où?
   quand?
   comment?

3. Tâches confiées: énumération.

4. Pourcentage d'utilisation du temps:

5. Pourcentage d'utilisation des capacités:

6. Contrôle: comment?
   par qui?
   fréquence?

7. Les projets:
   invitation? quand? par qui?
   étude? quand? par qui?
   appui? forme?
   refus? pourquoi?
   abandon? pourquoi?

8. Rôle de la table de gestion:
   intervention? nature?
   quand?
   fréquence?

9. Résorption et/ou utilisation de disponibles par l'éducation des adultes?

   Si oui, comment?
   Si non, pourquoi?

10. Rôle du bureau régional de placement:

11. Initiatives? Gestes administratifs autres que commantés par les ententes nationale et locale.

12. Efficacité de la gestion:

13. Satisfaction face à cette gestion:

14. Evaluation de la gestion: quand?

    quand?
    par qui?
    buts poursuivis?

15. Rôle du syndicat:

    interventions? nature?
    quand?
    fréquence?
    mécanismes?

16. Embêtements, contraintes?

17. Temps consacré à la gestion des disponibles?

18. Hypothèses, scénarios envisagés?

ANNEXE 6 : TROIS MODELES DE RAPPORT

ANNEXE 6

A titre d'exemples, nous présentons dans cette annexe trois modèles de rapport d'utilisation d'enseignants en disponibilité. Ces rapports permettent à la commission de tenir à jour " le dossier d'utilisation des disponibles " en regard de diverses variables, telles: cycle, semaine, salaire versé, etc.

Suite à l'étude de tels rapports nous sommes en mesure d'affirmer que le taux d'utilisation du temps du disponible est de l'ordre de plus de 85 %.

MODELE I

RAPPORT PAR CYCLE DE L'UTILISATION DES SUPPLEANTS et/ou DISPONIBLES

24 FEVRIER 82
DATE

POLYVALENTE
(ECOLE)

CYCLE: du Jour 1 : 16 février (DATE) au Jour 6 : 23 février (DATE)

Nombre de périodes pour chacune des activités sur un total de 20 périodes

NOM PRENOM	HORAIRE REGULIER	SUPPLEANCE	ATTENTE	ABSENCE PER./JOUR	PROJET	DESCRIPTION
	4	10	0	0	6	Fréquentation Scolaire
	0	16	0	0	4	Fréquentation Scolaire
	SUPPLEANTE A			LE 16	FEVRIER	82.
	0	22	0	0	0	
	0	2	0	14	4	Activité Intra-Murale Absent depuis le 18 fév.P.
	SUPPLEANT A					
	0	20	0	0	0	
	ABSENT LES 16,17,18,19 février. Retour le 22 fév.					
	0	6	0	0	0	COURS à domicile à temps plein depuis le 22 fév.
	0	17	0	0	3	Fréquentation Scolaire + Sécurité
	0	10	0	0	0	Sport Inter-Scolaire + Suppléant A

(DIRECTEUR)

82-02-24

NOM PRENOM	HORAIRE REGULIER	SUPPLEANCE	ATTENTE	ABSENCE PER./JOUR	PROJET	DESCRIPTION
	0	19	0	1	0	Absente le 16 fév. P.M.
	1	6	0	13	0	Absente les 16,17,22,23 février.
	----------	ABSENT A LONG TERME	----------			
	9	8	3	0	0	Cours à Domicile
	0	7	0	0	13	Bibliothèque
	5	3	0	0	12	Socio-Culturel
	----------	ABSENTE A LONG TERME	----------			
	10	1	0	4 ?	5	Absent les 18et23 fév. Atelier de Français
	8	6	0	0	6	Bibliothèque
	0	7	0	0	13	Géo-Lab.
	0	4	0	0	0	Suppléante le 18 février
	0	20	0	0	0	
	0	5	0	0	0	5 suppléances le 25 fév
	0	9	0	0	0	A le 16 fév. Absent le 17 fév.
	0	3	0	0	0	Suppléant le 19 février
	0	4	0	0	0	Suppléante les 17,18 fé

MODELE 2

COMMISSION SCOLAIRE REGIONALE

UTILISATION DES ENSEIGNANTS EN DISPONIBILITE 1980-81

NOM	N. JOURS EN DISPONIBILITE	SUPPLEANCE EFFECTUEE périodes	jours	UTILISATION A D'AUTRES PROJETS
	200	** 152	25	Projet d'appui pédagogique: Math. 4 pé/6 j. Ed.ph. 3 pé/6 j. Activités en "D": Badminton 2 pé/6 j. Génies en herbe 2 pé/6 j.
	200	* 50	114	
	200	* 12	--	4 pé/cycle activités en sérigraphie 2 pé/cycle tutorat pour des cas particuliers
	106	* 74	--	Récupération en anglais à raison de 4 pé. par cycle Dir. adjointe à du 3 février au 12 juin 1981 (94 jours)
	200	* 4	97	Surveillance à temps plein C.F.P. 22 sept. au 3 oct. 80 A fait de "l'embossage" des cartes biblioth. 16,17,19 sept. 80
	200	* 9	69	Sept. 80: 20 heures sur un document audio-visuel Du 15 oct. 80 au 15 février 81, au moins 2½ heures/sem. pour la diffusion et explication de la loi 24. Du début de l'année jusqu'au 12 déc. 80, 7 pé/cycle en surveillance Du 29 janvier au 13 mars 1981, 6 pé/cycle de surveillance
	200	* 35	125	5 jours de surveillance à la bibliothèque 32 heures de récupération en dactylo 15 heures pour un comité d'encadrement d'élèves de l'extérieur du territoire

NOM	N. JOURS EN DISPONIBILITE	SUPPLEANCE EFFECTUEE périodes	jours	UTILISATION A D'AUTRES PROJETS
	200	* 61	38	7 périodes/cycle pour activités de tutorat auprès d'élèves en difficulté marquée en tech. commerciales.
	200	* 15	30	4 à 6 pé/cycle activités (ballet jazz)
	200	* 24	121	20 heures sur un document audio-visuel Du début de l'année au 1er décembre: 7 pé/cycle de surv.
	200	* 2	103	16 périodes comme animatrice à la radio étudiante jusqu'au 12 décembre 1980
	200	* 85	49	3 périodes/cycle toute l'année animateur en intra-mural en tennis En automne 80, 40 heures pour la rédaction du module d'enseignement de la gymnastique en sec. III
	200	* 57	43	4 périodes par semaine à toute l'année
	28	* 3	25	
	200	* 61	37	
	14	** 40		
	18	--	--	5 jours à la bibliothèque pour "l'embossage" des cartes

NOM	N. JOURS EN DISPONIBILITE	SUPPLEANCE EFFECTUEE périodes	jours	UTILISATION A D'AUTRES PROJETS
	200	* 73	.73	
	200	* 26	--	Pour 1980-81, sauf pour les deux mois affecté ailleurs, 5 périodes par cycle pour "Génies en herbe" et 2 périodes/cycle pour activités reliées au programme d'éducation sexuelle.
	200	* 150	51	
		* 24		Conseiller en éducation chrétienne remplaçant d'octobre 1980 au 30 juin1981
	200	** 122	106	
	98	* 22		Environ 10 périodes de récupération individualisée en mathématiques

** Périodes de 60 minutes
* Périodes de 70 minutes

Directeur des Services du Personnel

COMMISSION SCOLAIRE REGIONALE

ENSEIGNANTS EN DISPONIBILITE 1980-1981

Item	N. de jours en disponibilité	Suppléance effectuée		Salaire récupéré en suppléance	Salaire payé	Remarques
		Périodes	Jours			
	200	152	25	8 027	28 983	
	200	50	114	16 242	25 077	
	106	74		2 866	13 947	
	94		94	12 368	12 368	
	200	4	97	10 002	20 362	
	200	9	69	10 076	28 069	
	200	61	38	6 463	22 780	
	200	15	30	3 881	22 421	
	200	35	125	17 037	25 077	
	200	24	121	16 633	25 895	
	200	2	103	13 852	26 735	
	200	85	49	10 412	27 603	
	200	57	43	5 784	18 800	
	28	3	25	3 758	4 057	
	200	61	37	5 790	20 689	
	14	40		956	1 672	
	200	73	73	16 650	34 080	
	200	150	51	16 110	32 990	
		24		921		
				20 982	24 685	
	200	122	106	19 832	30 415	
	18				1 954	

COMMISSION SCOLAIRE REGIONALE

ENSEIGNANTS EN DISPONIBILITE 1980-1981

Nom	N. de jours en disponibilité	Suppléance effectuée		Salaire récupéré en suppléance	Salaire payé	Remarques
		Périodes	Jours			
	200	26		1 023	27 169	
	98	22		915	13 099	
	200	12		468	25 077	
				221 048$	514 004$	

MODELE 3

UTILISATION DES ENSEIGNANTS EN DISPONIBILITE ET DU CHAMP 37 A LA FONCTION DE SUPPLEANCE

NOMS DES ENSEIGNANTS	N. PER. ENS.	N. pé. supp.	SEPTEMBRE 1	2	3	4	OCTOBRE 5	6	7	8	NOVEMBRE 9	10	11	12	DECEMBRE 13	14	15	JANVIER 16	17	18	
	5	17	5 / 3	5 / 2	5 / 13	5 / 13	5 / 3	5 / 17	5 / 11	5 /											26
	17	5	17 / 1	17 / 5	17 / 3	17 / 2	17 / 14	17 / 6	19 / 5	19 / 2	17 / 4	17 / 4	17 / 5	17 / 2	17 / 1	17 / 0	17 / 0	17 / 7	17 / 4	17 / 5	95%
	16	6	16 / 0	16 / 2	16 / 5	16 / 1	16 / 3	16 / 5	16 / 1	16 / 0	16 / 8	16 / 8	16 / 8	16 / 5	16 / 6	16 / 2	16 / 0	16 / 4	16 / 1	16 / 5	90%
	2	20	2 / 4	2 / 18	2 / 17	2 / 17	2 / 10	2 / 16	2 / 20	2 / 20	2 / 20	2 / 17	2 / 17	2 / 15	2 / 12	2 / 15	2 / 2	2 / 20	2 / 17	2 / 17	78%
	13	9	13 / 0	13 / 9	13 / 12	13 / 7	13 / 12	13 / 6	13 / 6	13 / 6	13 / 6	13 / 6	13 / 11	13 / 13	13 / 13	13 / 13	13 / 13	13 / 5	13 / 12	13 / 13	100%
	16.5	5.5	16.5 / 4	16.5 / 2	16.5 / 2	16.5 / 1	16.5 / 2	16.5 / 2	16.5 / 1	16.5 / 2	16.5 / 0	16.5 / 5	16.5 / 3	16.5 / 5	16.5 / 3	16.5 / 0	16.5 / 0	16.5 / 1	16.5 / 1	16.5 / 5	86%
	18	4	18 / 4	18 / 4	18 / 5	18 / 6	18 / 9	18 / 4	18 / 2	18 / 2	18 / 4	18 / 4	18 / 3	18 / 3	18 / 4	18 / 4	18 / 2	18 / 4	18 / 1	18 / 4	98%
	—	22	— / 22	— / 22	— / 22	— / 22	— / 22	— / 22	— / 22	— / 22	— / 22	— / 22	— / 22	— / 22	— / 22	— / 22	— / 22	— / 22	— / 22	— / 22	100%
	18	4	18 / 0	18 / 4	18 / 2	18 / 1	18 / 1	18 / 1	18 / 4	18 / 2	18 / 0	18 / 4	18 / 3	18 / 4	18 / 4	18 / 2	18 / 0	18 / 0	18 / 0	18 / 3	91%
	17	5	17 / 0	17 / 2	17 / 0	17 / 0	17 / 0	17 / 3	17 / 1	17 / 0	17 / 2	17 / 5	17 / 1	17 / 3	17 / 4	17 / 0	17 / 0	17 / 1	17 / 2	17 / 2	84%
	7	15	7 / 15	7 / 15	7 / 15	7 / 15	7 / 15	7 / 15	7 / 15	7 / 15	7 / 15	7 / 15	7 / 15	7 / 15	7 / 15	7 / 15	7 / 15	7 / 15	7 / 15	7 / 15	100%
	16	6	16 / 0	16 / 0	16 / 4	16 / 4	16 / 4	16 / 1	16 / 5	16 / 5	16 / 2	16 / 4	16 / 1	16 / 2	16 / 4	16 / 2	16 / 1	16 / 0	16 / 0	16 / 0	89%
		22	6	15	26	27	27	24	29	27	27	27	25	26	26	26	28	25	26	26	26	111 %
	17	0	17 / 5	17 / 5	17 / 5	17 / 5	17 / 5	17 / 5	17 / 5	17 / 5	17 / 5	17 / 5	17 / 5	17 / 5	17 / 5	17 / 5	17 / 5	17 / 5	17 / 5	17 / 5	77%
	17	5	17 / 0	17 / 0	17 / 0	17 / 0	17 / 0	17 / 0	17 / 0	17 / 0	17 / 0	17 / 0	17 / 0	17 / 0	17 / 0	17 / 0	17 / 0	17 / 0	17 / 0	17 / 0	77%
	20	1	15 / 4	15 / 2	15 / 3	15 / 5	15 / 1	15 / 3	20 / 1	20 / 0	20 / 0	20 / 0	20 / 0	20 / 0	20 / 0	20 / 0	20 / 0	20 / 0	20 / 0	20 / 0	100%
	16	6	0 / 8	0 / 16	0 / 17	0 / 19	0 / 19	0 / 14	0 / 13	16 / 6	16 / 1	16 / 7	16 / 6	16 / 8	16 / 8	16 / 2	16 / 0	16 / 6	16 / 8	16 / 0	83%
		22	0 / 0	0 / 0	0 / 0	0 / 6	0 / 9	0 / 5	0 / 22	0 / 20	0 / 15	0 / 10	0 / 6	0 / 2	0 / 0	0 / 26	0 / 26	0 / 26	0 / 22	0 / 20	44%
	7	15	7 / 15	7 / 14	7 / 24	7 / 5	7 / 6	7 / 12	7 / 17	7 / 12	7 / 10	7 / 21	7 / 23	5 / 22	7 / 23	7 / 23	7 / 23	7 / 23	7 / 23	7 / 23	110 %
		22	0 / 22	0 / 22	0 / 22	0 / 22	0 / 17	0 / 16	0 / 16	0 / 14	0 / 14	0 / 14	0 / 14	0 / 14	0 / 15	0 / 16	0 / 14	0 / 10	0 / 18	0 / 18	76%
		22	0 / 22	0 / 22	0 / 22	0 / 22	0 / 22	0 / 22	0 / 22	0 / 22	0 / 22	0 / 22	0 / 22	0 / 22	0 / 22	0 / 22	0 / 22	0 / 22	0 / 22	0 / 22	100%
	17	5	17 / 0	17 / 0	17 / 5	17 / 5	17 / 2	17 / 5	17 / 4	17 / 2	17 / 0	17 / 5	17 / 2	17 / 4	17 / 5	17 / 5	17 / 3	17 / 4	17 / 0	17 / 4	91%
		22	28 / 0	22 / 0	17 / 0	22 / 0	22 / 0	27 / 0	27 / 0	27 / 0	27 / 0	24 / 0	22 / 0	24 / 0	24 / 0	32 / 0	9 / 0	0 / 0	0 / 0	27 / 0	90%
		22	6 / 0	13 / 0	17 / 0	13 / 0	10.5 / 0	16 / 0	14 / 0	14 / 0	14 / 0	32 / 0	19 / 0	19 / 0	19 / 0	12 / 0	15 / 0	16 / 0	14 / 0	11 / 0	81%
		22	0 / 22	0 / 22	0 / 22	0 / 22	0 / 22	0 / 22	0 / 22	0 / 22	0 / 22	0 / 22	0 / 22	0 / 22	0 / 10	0 / 10	0 / 10	0 / 10	0 / 4	0 / 2	91%
		594.5	195 / 53	195 / 53	195 / 53	195 / 53	195 / 53	195 / 53	195 / 53	195 / 53	195 / 53	195 / 53	195 / 53	195 / 53	195 / 53	195 / 53	195 / 53	195 / 53	195 / 53	195 / 53	
d'utilisation global			73.9	82.1	87.9	86.1	94.4	89.5	93.4	85.7	87.5	91.1	89.2	90.2	90.2	88.1	84.1	84.1	82.8	87.4	86.6
d'utilisation supp.																					85%

ANNEXE 7 : RESUME

ANNEXE 7

A l'intention du lecteur pressé par le temps, nous nous sommes permis de confectionner une annexe spéciale, intitulée: résumé, où l'on retrouvera les grandes constatations auxquelles nous en sommes arrivés suite à notre enquête. Bien sûr, l'on devra se reporter aux parties précédentes pour nuancer les propos contenus dans ces dernières pages.

Situation générale

Globalement, l'on peut affirmer que le dossier des enseignants en disponibilité, et ce, dans toutes les commissions, fait l'objet d'un suivi serré tant de la part des écoles que du service du personnel. Il ne serait pas osé d'affirmer que le dossier est tenu à jour de façon exemplaire. De ce côté, aucune commission ne peut être accusée d'incurie ou de négligence, bien au contraire.

Cette enquête nous a mis en présence de deux types particuliers de gestion donnant naissance à deux types de disponibles: 1) le suppléant volant,
2) l'enseignant.

1) Le suppléant volant, (modèle ad hoc)

Près des deux tiers des enseignants en disponibilité ne jouissent d'aucune affectation précise. Ils sont "en attente de travail". Pour la grande majorité, ils sont tenus de se présenter à leur école "d'appartenance" à tous les jours , et ce, à la première période du matin et de l'après-midi. Si leurs services ne sont pas requis à ces moments, ils peuvent alors vaquer à des occupations personnelles ou retourner chez eux. Une seule commission n'oblige pas ses disponibles à se rendre à l'une ou l'autre de ses écoles.

Le disponible dans un tel cas sera requis par téléphone à des périodes fixes du matin et de l'après-midi. A défaut d'un tel appel, le disponible sera libéré pour la journée ou demi-journée, selon le cas.

Dans un tel système, ne jouissant d'aucune affectation précise, le disponible "relève" du directeur du personnel et l'école n'a d'autre rôle que celui de signifier ses besoins de suppléance et de remplacement.

Bien souvent sinon dans tous les cas où l'on rencontre ce modèle de gestion, la table de gestion ne joue aucun rôle précis, pas plus que la table de coordination. L'on pratique donc une gestion de "cas par cas" et seule l'absence prolongée d'un "régulier" permettra au disponible d'échapper à "l'affectation quotidienne".

Le suppléant volant va de groupe en groupe, d'école à école, de champ en champ et pratique ce que l'on appelle "la surveillance dirigée". Inconnu des groupes d'élèves qu'il rencontre, inconnu des enseignants qu'il remplace, il a perdu son statut d'enseignant. Son nom n'apparaît sur aucune liste, il n'a pas de bureau ou de pied à terre, n'est intégré d'aucune façon aux activités des écoles, n'a pas sa place lors des journées pédagogiques et l'on ne doit pas se surprendre de le voir retourner chez lui lorsque ses services ne sont pas requis.

Un tel système de gestion se contente bien souvent de comptabiliser le temps d'utilisation du disponible sans trop s'occuper du travail que ce dernier effectue.

Faut-il le rappeler, plus de la moitié des disponibles ont vu arriver septembre sans avoir reçu de leur employeur aucune nouvelle concernant leur affectation pour l'année 1981-82?

2) L'enseignant (modèle organique)

Environ le tiers des enseignants en disponibilité opèrent officiellement dans des conditions qui leur reconnaissent le statut d'enseignants. Dans un tel modèle, le disponible reçoit une affectation précise dans une école précise et ce, en même temps que l'enseignant régulier. Ainsi, sauf en cas de rappel, un tel enseignant est affecté à une école unique sur une base annuelle. De plus, l'école et le service du devront confectionner à l'intention du disponible une tâche précise et en partie prévisible.

Le disponible verra donc sa tâche distribuée dans un horaire où apparaissent des tâches fixées dans le temps et des tâches mobiles ou à déterminer au besoin. En outre dans un tel système, le disponible se verra attribuer toute tâche résiduelle d'enseignement de façon à ce qu'il soit intégré à l'activité globale de l'école. Un tel disponible aura donc en partie charge d'élèves réguliers sur une base régulière. Ses tâches mobiles à déterminer prendront diverses formes: suppléances, activités, projets, etc.

C'est dans ces milieux que l'on retrouve également une table de gestion et une table de coordination conjointement impliquées dans tout le dossier. Orientations générales, politiques de répartition, confection de tâches, tout fut conjointement discuté et bien souvent de concert et en consultation avec le syndicat local.

CONCLUSION

Evalués sur une base quantitative, (le temps d'utilisation des disponibles) les deux modèles se valent; évalués sur une base qualitative, le modèle organique tend à utiliser non seulement le temps du disponible mais ses capacités professionnelles.

Heureusement, en cours d'année, plusieurs commissions, via des projets, ont offert à des disponibles des conditions de travail s'inspirant du modèle organique de gestion.